

LA APUESTA CON LAS MAYORÍAS:

MODELOS DE DISTRIBUCIÓN INCLUSIVA
EN AMÉRICA LATINA

Nunzia Auletta
Josefina Bruni Celli
María Helena Jaén
(editoras)



Ediciones 

LA APUESTA CON LAS MAYORÍAS:

MODELOS DE DISTRIBUCIÓN INCLUSIVA
EN AMÉRICA LATINA

Nunzia Auletta
Josefina Bruni Celli
María Helena Jaén
(editoras)

Ediciones  IESA



La apuesta con las mayorías: modelos de distribución inclusiva en América Latina /

Nunzia Auletta, Josefina Bruni Celli, María Helena Jaén, editoras.

Caracas : Ediciones IESA, 2021.

1. Investigación de mercados--Venezuela. 2. Canales de distribución--Venezuela. 3. Consumidores de ingresos bajos--América Latina. 4. Integración social--América Latina. 5. Iniciativa social--América Latina.

HF 5415.2 H35

658.83

Primera edición, 2021

© IESA

Ediciones IESA

Avenida IESA, edificio IESA, San Bernardino

Caracas 1010, Venezuela

comunicacionesiesa@iesa.edu.ve / ediesa@iesa.edu.ve

Coordinación editorial y edición de textos: Virgilio Armas

Diseño y diagramación: Laura Morales Balza / Camoba Taller Gráfico Editorial

El Instituto de Estudios Superiores de Administración mantiene una política imparcial con respecto a cuestiones de políticas públicas, con el fin de garantizar la libertad intelectual de sus investigaciones. Por consiguiente, las interpretaciones o conclusiones contenidas en las publicaciones de Ediciones IESA deben atribuirse a sus autores, y no al Instituto, a sus directivos, a su personal académico o a las instituciones que apoyan sus proyectos de investigación.

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida de manera alguna ni por medio alguno, sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o fotocopia, sin permiso escrito previo del editor.

En memoria de Henry Gómez Samper
Maestro, amigo, modelo.

Índice

Prólogo	8
Roberto Gutiérrez	
Introducción: una investigación colaborativa	12
Nunzia Auletta, Josefina Bruni Celli y María Helena Jaén	
<hr/>	
CAPÍTULO I	
Las redes de distribución inclusiva: actores y motivaciones	22
Henry Gómez Samper, Josefina Bruni Celli y Omar F. Cifuentes	
<hr/>	
CAPÍTULO II	
Liderar negocios inclusivos: más allá de la pasión y la voluntad	46
María Helena Jaén	
<hr/>	
CAPÍTULO III	
Diseño de modelos de negocios inclusivos: de lo básico a la innovación	70
Nunzia Auletta	
<hr/>	
CAPÍTULO IV	
Redes para el éxito: el papel de las alianzas	94
Josefina Bruni Celli	
<hr/>	

CAPÍTULO V

La paradoja del éxito: cómo seleccionar a los microdistribuidores 114
Rosa Amelia González

CAPÍTULO VI

Empoderar a las mujeres 134
Josefina Bruni Celli

CAPÍTULO VII

La capacitación llegó para quedarse 150
Henry Gómez Samper y María Carina Monroy

CAPÍTULO VIII

Un camino lleno de aprendizajes 166
Josefina Bruni Celli y Nunzia Auletta

Referencias 192

CUADERNO DE HERRAMIENTAS PARA EMPRENDEDORES 201

Prólogo

Roberto Gutiérrez

La inequidad, como la violencia o el racismo estructural, son grandes problemas de nuestro tiempo. Cuando las estructuras sociales son las que excluyen y las que crean violencia, tenemos racismo sin racistas, discriminación que beneficia a unos cuantos que no reconocen sus privilegios, exclusión sin que asumamos responsabilidades.

Este libro es un paso en la dirección de abordar estos problemas. Al analizar múltiples casos de inclusión económica, los autores señalan esos caminos que ojalá transitemos más en el futuro. Sin inclusión económica no habrá inclusión social. En el mundo capitalista en el que vivimos, la dimensión económica es primordial y, por lo tanto, hemos de considerarla así nuestras intenciones estén concentradas en lo social. No podemos ni debemos seguir «barriando debajo del tapete» la violencia, la discriminación, el racismo, el clasismo y la marginalización que experimentamos desde las épocas de la conquista.

Las editoras, los autores y los investigadores han realizado una cuidadosa selección de casos entre los diecisiete examinados desde el Observatorio Scala de redes de distribución inclusiva. Cada uno de los casos escogidos ilustra una dimensión específica de esas redes de distribución. Cualquier lector encontrará en estas páginas insumos para examinar temas como la participación de las mujeres en iniciativas empresariales y sus beneficios diferenciales, o las especificidades de la selección y la capacitación de personal para una red de distribución de productos a poblaciones en situaciones de vulnerabilidad.

¿Quiénes son estas mujeres u otros participantes en estas iniciativas? Personas que han tenido pocas oportunidades de trabajo digno en sus vidas. En situaciones así es cuando existe creación de valor social. Ofrecer oportunidades laborales a quienes tienen varias entre las que escoger no agrega valor para la sociedad. Pero si la oferta es para alguien que no tiene acceso a esas oportunidades, allí sí hay un salto cualitativo. Es entonces cuando surge la inclusión económica.

La inclusión económica de poblaciones en situación de vulnerabilidad, descrita en los casos presentes en estas páginas, es valiosa para nuestras sociedades. Estos pasos son algunos de los muchos que necesitamos para tener sociedades menos inequitativas. Cómo dar estos pasos no es privilegio de unos actores u otros: bienvenidos los que provengan del sector privado. Uno de los fundadores del conglomerado editorial Carvajal, en Colombia, ya lo decía en los años sesenta del siglo XX: «No hay empresa sana en un contexto enfermo». Solo la participación de muchos y muy distintos actores logrará expandir las oportunidades que hoy no están al alcance de las mayorías. El papel de quienes sí reconocen sus privilegios y son capaces de usarlos para el beneficio de otros es fundamental, y el liderazgo responsable, otro de los temas examinados más adelante, podrá hacer esto realidad.

La descripción de cada caso, al inicio de los capítulos, ilustra la complejidad de las distintas realidades abordadas y da paso a los análisis que permiten a los lectores usar esas ideas en sus propias realidades. La presentación de los casos, además de atractiva, permite realizar el proceso inductivo con el cual los lectores podemos acercarnos a las discusiones conceptuales sobre las distintas dimensiones de las redes de distribución inclusiva. Este libro muestra lo fructífero que puede ser el diálogo entre casos e ideas, entre las realidades empíricas y las construcciones analíticas. De ñapa, termina ejemplificando la aplicación de tres herramientas analíticas muy útiles: mapas de valor, lienzos (*canvas*) para modelos de negocio y teorías de cambio.

Es inevitable señalar la riqueza del contenido de estas páginas. Además, fondo y forma son dos caras de una misma moneda. Las separamos

para entender mejor cada una, pero están indisolublemente ligadas. En estas líneas comencé por comentar la pertinencia y la relevancia del libro, dos de sus aciertos. A los aciertos de forma, he de agregar una alusión a la manera en que fue realizada la investigación reportada aquí.

El trabajo colectivo de la Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales (SEKN, por sus siglas en inglés) es admirable por la interacción que caracteriza sus investigaciones. A diferencia de muchos otros esfuerzos académicos en los cuales un conjunto de capítulos y contribuciones es poco más que la suma de sus partes, en la red SEKN las discusiones y labores colectivas previas a una publicación garantizan unos resultados de conjunto que trascienden, por mucho, la simple suma de las actividades individuales. Ese es el caso de este libro.

Un par de docenas de investigadores participaron en la selección de una muestra en la cual el Observatorio Scala invertiría esfuerzos y recursos. Parejas o tríos realizaron el indispensable trabajo de campo en múltiples latitudes latinoamericanas. Un Comité Académico estaba al tanto del avance de este trabajo y de sus informes analíticos. Y, por lo menos una vez al año desde 2016, hubo reuniones de investigadores para discutir los hallazgos. Estas interacciones van dando sentido a las palabras de Borges: «El diálogo tiene que ser una investigación y poco importa que la verdad salga de uno o de boca de otro». Aprovechar los insumos que ofrece este libro es un paso en las transformaciones que necesitamos como sociedades. Como este libro, en sus manos está...

ROBERTO GUTIÉRREZ

Profesor de la Facultad de Administración
Universidad de los Andes, Bogotá

Introducción:

UNA INVESTIGACIÓN COLABORATIVA

Nunzia Auletta
Josefina Bruni Celli
María Helena Jaén

INTRODUCCIÓN: UNA INVESTIGACIÓN COLABORATIVA

Nunzia Auletta, Josefina Bruni Celli y María Helena Jaén

Este libro está dirigido a ustedes, mujeres y hombres de negocios a la vez que emprendedores sociales decididos a cambiar el orden de las cosas, que han asumido la responsabilidad de liderar empresas que produzcan no solo beneficios económicos para algunos, sino también valor social y ambiental para la mayoría. Son muchos los que opinan, y nosotros nos encontramos entre ellos, que no es posible que el lema *business as usual* («hacer las cosas como siempre se han hecho») sea la guía de las actividades económicas. Al contrario, transformar el estado de las cosas, emprender e innovar para crear negocios inclusivos requiere nuevos modelos, organizaciones y alianzas que articulen recursos para mejorar la sociedad.

Presentamos aquí la experiencia de diecisiete iniciativas con y sin fines de lucro llevadas a cabo durante los últimos años con el propósito de desarrollar redes de distribución inclusiva. Las experiencias, dieciséis latinoamericanas y una española, fueron estudiadas por el Observatorio Scala, un esfuerzo de creación de conocimiento sobre las redes de distribución inclusiva. Nuestro propósito ha sido esclarecer los retos que cada iniciativa debió enfrentar al idear, diseñar, poner en marcha y escalar su proyecto de atender sectores de bajos ingresos (SBI) mediante una red de distribución inclusiva y apuntar a la sostenibilidad, así como extraer aprendizajes para futuros emprendimientos en este ámbito.

El llamado para incorporar a los SBI en el radar de las empresas data de mediados de los años ochenta. El primero en América Latina

que abogó por mitigar la pobreza mediante una reducción de la asfixiante regulación burocrática impuesta a la ingente cantidad de emprendedores del sector informal fue el peruano Hernando de Soto.¹ Más ambicioso aún fue el académico indio C. K. Prahalad,² quien pronosticaba que se hallaría, tal como lo afirma el título de su libro, «una fortuna en la base de la pirámide». Estudiosos latinoamericanos, como Patricia Márquez y Henry Gómez Samper,³ argumentaban que incorporar a las cadenas de distribución a microempresas pertenecientes a emprendedores ubicados en zonas marginales no solo beneficiaría a la sociedad, sino que tendería a propiciar una mayor eficiencia en las operaciones de las grandes empresas. Posteriormente se resaltó el poder que tendría la distribución aguas abajo para promover el desarrollo social al fomentar «modelos de negocio comercialmente viables y replicables», centrados en la participación de consumidores, minoristas, proveedores o distribuidores de bajos ingresos.⁴

Las iniciativas analizadas se ajustan a una de las definiciones más aceptadas de negocios inclusivos, introducida en 2005 por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sustentable: organizaciones que «tratan de mejorar la calidad de vida de comunidades de bajos ingresos mediante su integración en las cadenas de valor de las empresas como clientes, proveedores, socios empresariales y distribuidores».⁵

Este libro es fruto de varios esfuerzos, experiencias y colaboraciones. Los integrantes del comité editorial, así como varios de los autores de capítulos del presente libro y de los estudios realizados para examinar las organizaciones estudiadas, han colaborado con la Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales (SEKN, por sus siglas en inglés), algunos de ellos desde su misma fundación en 2001. La red SEKN está constituida por profesores e investigadores vinculados a diez escuelas universitarias de administración y negocios en Iberoamérica. Las publicaciones de SEKN abarcan casos docentes sobre empresas grandes y medianas, así como sobre organizaciones de la sociedad civil, publicados por la Escuela de Negocios Harvard; trabajos académicos publicados en prestigiosas revistas arbitradas; y los libros *Alianzas sociales*

en América Latina⁶, *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*⁷ y *Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*.⁸

Por qué este libro

En América Latina se ha desplegado cada vez más empeño por entender y atender las causas por las cuales la región es la más desigual del mundo. Sin embargo, este es el primer estudio que examina y compara diversas organizaciones de diferentes países y sectores industriales que han llevado adelante proyectos de distribución inclusiva. El análisis de los aciertos y desaciertos de las organizaciones analizadas ha permitido probar las afirmaciones de quienes perciben la distribución inclusiva como una vía expedita para reducir la pobreza que azota a la región. Lo que es más importante, contribuirá a orientar los esfuerzos futuros para encontrar nuevos enfoques y estructuras de distribución que hacen de la inclusión su objetivo central. El reto último es que los pobres de América Latina se incorporen a las actividades económicas productivas.

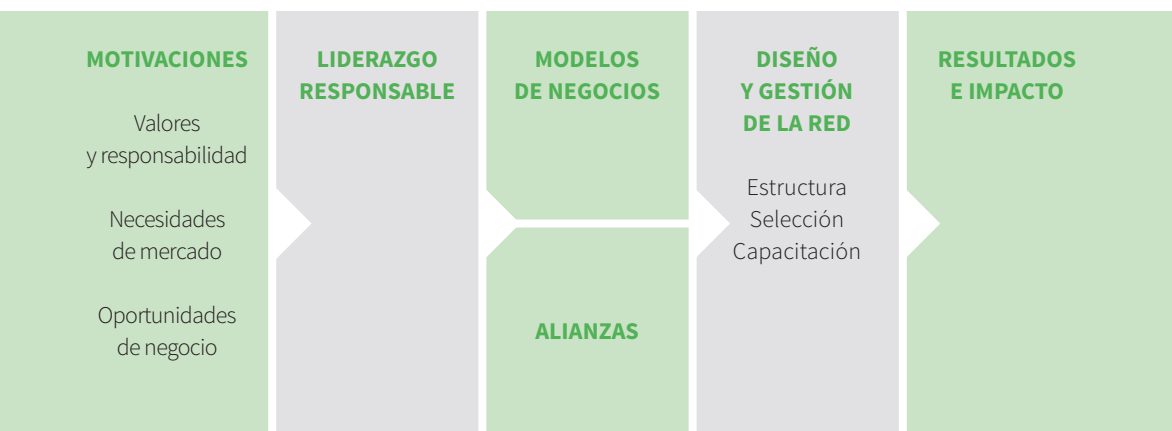
Aspiramos a que este libro pueda convertirse en un instrumento de apoyo para:

- 1 Examinar la gestión de la distribución inclusiva: los desafíos que cada organización debió enfrentar y las características de liderazgo, innovación, formación e inclusión ensayadas en distintos modelos para contribuir con su sostenibilidad.
- 2 Diseñar iniciativas de negocios y distribución inclusiva, gracias al análisis de una variedad de experiencias y modelos desarrolladas en América Latina.
- 3 Identificar y caracterizar las organizaciones y los aliados que pueden participar en la construcción de un ecosistema de negocios y distribución inclusiva.
- 4 Aplicar los aprendizajes y las recomendaciones en materia de prácticas de gestión que emergieron del análisis del desempeño de las iniciativas estudiadas y sus resultados.

Estructura del contenido

El libro está organizado de acuerdo con la lógica de la secuencia de factores, decisiones y procesos que acompañan el desarrollo de una iniciativa de distribución inclusiva. Se plantea una hoja de ruta (figura 1) que facilite al gerente o emprendedor la comprensión de los pasos claves que debe seguir, desde reconocer las motivaciones para emprender, entender el papel del liderazgo responsable, diseñar modelos de negocios adecuados, reconocer potenciales aliados, estructurar y gestionar la red, y evaluar resultados e impactos.

FIGURA 1 HOJA DE RUTA



A continuación se presenta una breve síntesis de cada capítulo.

El **capítulo 1** explica qué es la distribución inclusiva y sus orígenes, las fuerzas que la impulsan y el potencial de los sectores de bajos ingresos. También introduce, con una pequeña ficha descriptiva, las 17 iniciativas estudiadas y hace un recorrido por los diferentes modelos de distribución encontrados.

El **capítulo 2** examina el papel de los fundadores de las iniciativas en su interacción con sus actores relevantes. Sopesa la importancia del

liderazgo responsable y el papel del líder como innovador ante el reto de alcanzar la sostenibilidad.

El **capítulo 3** analiza el papel que desempeña la innovación y considera los diversos componentes de un modelo de negocio: proposición de valor, segmentos, canales, relaciones, recursos, actividades y aliados clave, estructura de costos e ingresos.

El **capítulo 4** pasa revista al abanico de instituciones aliadas, promotoras y colaboradoras que participaron en la construcción de las experiencias de distribución inclusiva y considera las funciones que cumplen.

El **capítulo 5** analiza las decisiones que se deben tomar al diseñar una estructura de microdistribuidores. Se presentan aspectos relacionados con la selección y administración del canal de distribución inclusiva y los dilemas propios de la segmentación de los participantes.

El **capítulo 6** se enfoca en modelos que incluyen a mujeres de bajos ingresos en su papel de microdistribuidoras y pone en evidencia las dinámicas personales, familiares y económicas que influyen sobre las mujeres y su potencial de desarrollo.

El **capítulo 7** examina el proceso de capacitación y el abanico de opciones y decisiones que se pueden aplicar para desarrollar las competencias necesarias para que la inclusión sea efectiva.

El **capítulo 8** presenta los principales aprendizajes y ofrece una lista de prácticas recomendadas que emergieron de la comparación entre iniciativas, así como de la observación de los ensayos, errores y rectificaciones necesarias en el proceso.

Este libro presenta en anexo un ***Cuaderno de herramientas para emprendedores***, que puede servir de manual para quienes deseen diseñar y

promover una idea de negocio fundada en la distribución inclusiva. El *Cuaderno* introduce al usuario a las herramientas de construcción de mapas de valor, *canvas* y marco lógico, con aplicaciones concretas a algunas de las experiencias examinadas.

Reconocimiento a los autores de los casos

Este trabajo se llevó a cabo gracias a una subvención concedida por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, de Canadá (IDRC), por el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin, parte del Banco Interamericano de Desarrollo) y la Fundación Citi. Las opiniones aquí expresadas no representan necesariamente a estas instituciones o fundaciones o sus Juntas de Gobernadores.

Cada capítulo se alimentó del trabajo colectivo de los investigadores que levantaron los datos de los casos y los sistematizaron en varios documentos, entre ellos los casos de estudio, los casos analíticos y las evaluaciones, ejecutadas en el marco del proyecto Observatorio Scala (cuadro 1). Para más información acerca del proyecto y los casos les invitamos a visitar la página del Observatorio Scala: <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/>

Nunzia Auletta

Profesora titular del Centro de Innovación y Emprendimiento, y directora de Desarrollo del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA, Venezuela). Autora de artículos, capítulos de libros y casos sobre temas de innovación, sostenibilidad, desarrollo de negocios y emprendimiento.

Josefina Bruni Celli

Profesora-investigadora del Centro de Políticas Públicas del IESA. Autora de artículos, capítulos de libros y casos en temas de política educativa, violencia, economía social y negocios inclusivos.

María Helena Jaén

Profesora honoraria de la Universidad de Los Andes (Colombia), profesora de la Red Internacional IESA y profesora adjunta de la Escuela de Negocios Patti y Allan Herbert de la Universidad de Miami (Estados Unidos).

CUADRO 1 ESTUDIOS DEL OBSERVATORIO SCALA

Título del estudio	Autores	Institución	BID Fomin Iniciativas Scala
Banca Comunitaria Banesco: la banca va al barrio (Venezuela)	Nunzia Auletta, Rosa Amelia González y Virgilio Armas	Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) (Venezuela)	No
Chakipi: un negocio inclusivo en busca de la sostenibilidad (Perú)	Vanina Farber	Universidad del Pacífico (Perú)	Sí
Elepha / Shakti (Colombia)	Diana Trujillo y Mariana Mejía	Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (Colombia)	No
Estilos Masisa: las microfranquicias (México)	Gerardo Lozano y Francisco Layrisse	EGADE Business School (México)	Sí
for&from: la franquicia social del grupo Inditex (España)	Ezequiel Reficco y Alfred Vernis	Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (Colombia) y ESADE Business School (España)	No
Fundación Paraguaya: desarrollo de microfranquicias para microemprendedores de bajos ingresos (Paraguay)	Gabriel Berger y Leopoldo Blugerman	Universidad de San Andrés (Argentina)	Sí
Grupo Juvenil Dion: formación de jóvenes para las redes de distribución Inclusiva (Honduras)	Ana Margarita Maier y Rosa Amelia González	Escuela Agrícola Panamericana (Honduras) e Instituto de Estudios Superiores de Administración (Venezuela)	Sí
Hybrytec (Colombia)	Nathalia Franco y David Schnarch	Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (Colombia)	No
Kiteiras-Danone: inclusive distribution model in Brazil (Brasil)	Andrés Barrios y Marcos Ferreira	Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (Colombia) y Escola do Serviço Público do Espírito Santo (Brasil)	Sí

	Título del estudio	Autores	Institución	BID Fomin Iniciativas Scala
	Nutrivida, empresa social (Costa Rica)	Andrea Prado y John Ickis	INCAE Business School (Costa Rica)	Sí
	Plan Barrio-Nestlé (República Dominicana)	Ezequiel Reficco y Roberto Gutiérrez	Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (Colombia)	Sí
	Programa de desarrollo del tendero de Cervecería Nacional, subsidiaria de AB InBev (Ecuador)	Jorge A. Rodríguez	ESPAE Graduate School of Management y Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) (Ecuador)	No
	Propaís: desarrollo de microfranquicias en Colombia (Colombia)	María Helena Jaén y Omar Cifuentes	Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (Colombia)	Sí
	Supply Hope-Mercado Fresco (Nicaragua)	Sira Abenoza y Maura Ligia Zelaya Blandón	ESADE Business School (España) y Universidad Centroamericana (Nicaragua)	Sí
	Tecnosol (Nicaragua)	Andrea Prado y Beatriz Ávalos	INCAE Business School (Costa Rica)	No
	Viste tu casa-Colcerámica (Colombia)	Roberto Gutiérrez y Diana Trujillo	Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (Colombia)	No
	Yamaha & Datsun Surinam's authorized service workshops: a micro-franchising experience (Surinam)	Luis Ángel Roa, con la contribución de Carla Panyella	Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (Colombia)	Sí

- 1 Soto (1992).
- 2 Prahalad (2006).
- 3 Márquez y Gómez Samper (2001).
- 4 Scala (2017).
- 5 WBCSD (2016).
- 6 Austin, Reficco, Berger, Fischer, Gutiérrez, Koljatic, Lozano y Ogliastri (2004).
- 7 Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) (2006).
- 8 Márquez, Reficco y Berger (2010).

CAPÍTULO



LAS REDES DE DISTRIBUCIÓN INCLUSIVA: ACTORES Y MOTIVACIONES

Henry Gómez Samper
Josefina Bruni Celli
Omar F. Cifuentes

LAS REDES DE DISTRIBUCIÓN INCLUSIVA: ACTORES Y MOTIVACIONES

Henry Gómez Samper, Josefina Bruni Celli y Omar F. Cifuentes

La importancia de los negocios inclusivos yace en que son una posible solución de mercado para superar la pobreza. Tienen el potencial de impulsar la participación de los invisibles y contribuir a empoderar a aquellos sectores hasta ahora excluidos de los mercados y del bienestar que traen. Los negocios inclusivos son más que responsabilidad social corporativa: por ser negocios, producen de manera simultánea valor social (mediante la reducción de la pobreza) y valor económico (pues son fuentes de rentabilidad para las empresas).

Los modelos de negocios inclusivos conectan a los sectores de bajos ingresos (SBI) con los mercados convencionales, con el potencial y la aspiración de mejorar sustancialmente sus condiciones de vida.¹

Una forma particular de negocios inclusivos son las redes de distribución inclusiva, que abarcan específicamente procesos de comercialización «aguas abajo». La distribución inclusiva consiste en «modelos de negocio comercialmente viables y replicables», centrados en la participación de consumidores, minoristas o distribuidores de bajos ingresos.²

En las redes de distribución inclusiva, las empresas con y sin fines de lucro mejoran las capacidades de los microemprendedores de bajos ingresos (casi sería mejor decir «microemprendedoras», pues la mayoría son mujeres) y les ofrecen acceso a financiamiento, desarrollan productos y servicios para poblaciones vulnerables, y diseñan enfoques innovadores de distribución para alcanzar comunidades marginales o aisladas.

A menudo, estas redes se componen de microfranquicias de bienes y servicios de marca que apuntan a consumidores de bajos ingresos. En los modelos de microfranquicia, los microemprendedores aprovechan los recursos de la organización que los impulsa: el poder de su marca, sus sistemas y estándares de prácticas de negocios, y las políticas que facilitan la transferencia de conocimiento y el desarrollo del negocio a lo largo del tiempo.

La distribución inclusiva se fundamenta en el supuesto de que las mujeres y los hombres de menores ingresos tienen un espíritu emprendedor y de que, si se les diera la oportunidad, levantarían negocios capaces de sacarlos de la pobreza. Hernando de Soto, en su libro *El otro sendero*,³ es uno de los principales proponentes latinoamericanos de esta premisa, para quien los más humildes son muy emprendedores; prueba de ello son las boyantes economías informales en toda América Latina. Para Soto, a los más humildes no les va mejor porque el Estado le pone demasiadas barreras al emprendimiento, con regulaciones que castigan a la micro y pequeña empresa y les dan ventajas a las empresas más grandes.

Está en manos del Estado crear los marcos institucionales para que las microempresas prosperen. La desregulación o la creación de condiciones regulatorias para que exista el microcrédito y los pequeños emprendimientos puedan funcionar legalmente serían políticas públicas indispensables para potenciar el espíritu emprendedor de los más pobres.

Al mismo tiempo, es responsabilidad del sector privado impulsar iniciativas que articulen este potencial emprendedor con la incorporación de los más vulnerables en redes de inclusión que permitan aprovechar oportunidades de mercado. Las empresas e iniciativas sociales que incursionan en este campo pueden tener diferentes motivaciones. Algunas parten de un sistema de valores y un liderazgo que pone en primer

La distribución inclusiva se fundamenta en el supuesto de que las mujeres y los hombres de menores ingresos tienen un espíritu emprendedor y de que, si se les diera la oportunidad, levantarían negocios capaces de sacarlos de la pobreza

lugar la responsabilidad social y los principios del desarrollo sostenible; otras surgen de la identificación de necesidades de mercado, que pueden convertirse en oportunidades de negocio al abarcar segmentos desatendidos hasta el momento.

En cualquier caso, cabe preguntarse: ¿cuáles son los factores que motivan a las iniciativas de negocios inclusivos? ¿Qué diferencia a la distribución inclusiva de los modelos tradicionales? ¿Qué tipo de organizaciones gestan y desarrollan estas iniciativas?

La apuesta con los excluidos en América Latina

La apuesta es que mediante las redes de distribución inclusiva se pueden crear oportunidades económicas que produzcan ingresos para los microdistribuidores. A medida que aumenten sus ventas, mejoraría su capacidad de ahorrar y sus microempresas progresarían; el resultado sería su empoderamiento. Tanto la persona como su microempresa acumularían capacidades, y mejoraría el bienestar de los microempresarios, sus familiares y su comunidad. Paulatinamente, el individuo desarrollaría su capacidad de emprendimiento. A la postre, su microempresa se convertiría en pequeña empresa, cooperativa o franquicia.

En América Latina, el mercado de los sectores de bajos ingresos abarca el 70 por ciento de la población y su valor se calcula en 590.000 millones de dólares.⁴ En la medida en que esta población crezca y mejoren sus ingresos, su potencial de consumo agregado aumentará. Por esta razón, a las empresas se les abre la oportunidad de concebir y construir modelos de negocios rentables que anteriormente parecían inviables.

Los sectores de bajos ingresos en América Latina son un grupo heterogéneo cuyas características varían en forma significativa. Unos sectores, como la población rural, pueden sufrir de mayor o menor aislamiento, carencia de servicios básicos y otras dificultades de acceso. Otros, como la población urbana que reside en zonas marginadas (barrios, favelas, villas miseria), ven limitada su posibilidad de acercarse a los centros comerciales por la falta de infraestructura, el costo del transporte o la inseguridad. También están los excluidos por discriminación de género, raza y discapa-

ciudades. Finalmente, se encuentran los técnicos e incluso los profesionales excluidos de su potencial de contribución a la economía, y que por tanto sufren de subempleo debido al subdesarrollo de los mercados. Dado que América Latina es la región más desigual del mundo, los SBI comprenden múltiples dimensiones, que abarcan inequidad, informalidad y exclusión.

El papel fundamental de las empresas en las redes de distribución inclusiva

Las empresas tienen un papel fundamental en el exitoso desarrollo del microemprendimiento. Aisladas, las microempresas no prosperan; tienen que insertarse en cadenas de valor, sea como proveedores, distribuidores o como entidades de apoyo, y las empresas son las constructoras naturales de esas cadenas. Asimismo, las empresas son los actores con mayor capacidad para desarrollar proveedores y distribuidores, porque son las que de manera más cercana evalúan las necesidades de sus propias cadenas de valor.

Las grandes empresas están llamadas a tener un papel particularmente importante, porque poseen los recursos para invertir y están diseñadas para reinvertir y escalar sus operaciones, siempre y cuando las consideren, de alguna manera, rentables. La clave yace en que aprovechen las oportunidades disponibles en los SBI, ya sea para ampliar sus mercados, fortalecer su imagen u otras razones presentadas en el cuadro 1.1. De hacerlo, contribuirían a forjar un capitalismo más inclusivo, que beneficie a toda la población.

CUADRO 1.1 MOTIVACIONES DE LAS EMPRESAS

Potencial de crecimiento en el mercado de la base de la pirámide económica
Evidente poder de compra colectivo
Ventajas de eficiencia
Fuente de innovación y conocimiento
Reputación, confianza, «licencia social» para operar y supervivencia
Lealtad de marca en mercados de frontera en crecimiento

Fuente: Van der Klein, Chevrollier y Colleé (2012).

Durante las últimas décadas, las empresas sociales y las empresas comerciales pertenecientes al movimiento de corporaciones B* también se han unido a los esfuerzos de crear mercados inclusivos. Por su menor tamaño, estas necesitan integrarse a redes de colaboración para lograr escalar sus iniciativas.

La distribución convencional frente a la distribución inclusiva

Los canales de distribución convencionales consisten en conjuntos de intermediarios interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición. Los tipos de intermediarios que pueden participar en un canal de distribución son:

- Representantes de ventas o agentes: buscan clientes y tienen la facultad de negociar en representación del fabricante, pero no compran los productos.
- Mayoristas o minoristas (comerciantes o distribuidores): compran la mercancía y la revenden, con transferencia de la propiedad.
- Colaboradores o facilitadores: colaboran con el proceso de distribución, pero no negocian la compraventa de productos. Ejemplos: empresas de transporte, almacenes independientes, bancos o agencias de publicidad.

La distribución inclusiva tiene algunas particularidades que la diferencian de estos modelos convencionales. Entre estas particularidades están el reto de penetrar zonas de difícil acceso (por distancia, escasez de rutas o inseguridad), el escaso poder de compra de los consumidores

* Se trata de un movimiento empresarial que busca construir una nueva economía en la que el éxito y los beneficios financieros redunden en bienestar social y ambiental. Las empresas B creen que, si las personas, las empresas, los inversionistas, la academia, las políticas públicas, los líderes de opinión y todos los que se quieran sumar trabajan juntos, se podrá construir un «mundo +B» en el que se redefine el sentido del éxito y se le da solución a los problemas sociales y ambientales desde América Latina para el mundo.

de bajos ingresos, la carencia de capital financiero y educativo de los distribuidores SBI, y el poco acceso al crédito de los compradores y distribuidores SBI.

Por otra parte, en los modelos de distribución inclusiva se observó una categoría de facilitador poco común en los mercados convencionales: el facilitador de microfranquicias. Estas organizaciones se dedicaban a promover, capacitar y financiar la creación de redes de microfranquicias en las que los sectores de bajos ingresos participaban como microfranquiados.

En la mayoría de los casos, los SBI participaban en la distribución como agentes de venta (comisionistas), microempresarios o microfranquiados. Y en todos los casos, requirieron financiamiento y capacitación previa, cuyos costos debieron absorberlos la organización que buscaba armar la distribución o alguna institución financiera, como una fundación pública o privada, o un organismo nacional o multilateral.

Las aspiraciones de los SBI eran en algunos casos distintas, más comunitarias y menos comerciales que las de los mercados convencionales. Y tanto en zonas urbanas como rurales, las comunidades podían estar aisladas de la economía moderna, sea porque las vías de acceso eran difíciles o limitadas, o por ausencia de medios de comunicación.

Pero las condiciones también variaban mucho en las comunidades SBI. Así como en algunos barrios urbanos predominaban la violencia y la inseguridad, que desaniman la creación de nuevos negocios, en otros, la población era más estable y propensa al emprendimiento. Algunas comunidades, no siempre las más pobres, contaban con microempresas de cierta trayectoria, hasta con capacidad de cocrear o codiseñar, junto con representantes de una empresa de mayor tamaño, el modelo de negocio que se iba a desarrollar.

Tan amplia diversidad entre un mercado y otro —dentro del mismo mundo de los sectores de bajos ingresos— debe servir como señal de advertencia a quienes, con las mejores intenciones, intentan atender una comunidad de bajos ingresos sin mayor conocimiento previo de sus particularidades.

Panorámica de las iniciativas: organización y motivación

Las diecisiete iniciativas de distribución inclusiva examinadas en este libro pueden clasificarse en cuatro categorías: empresas multinacionales o multilatinas, empresas nacionales, empresas sociales y organizaciones híbridas.

Empresas multinacionales o multilatinas

Entre las experiencias se encuentran ocho multinacionales, incluidas tres multilatinas, con presencia significativa en tres o más países. Cuentan con recursos financieros y gerenciales para apoyar sus proyectos de distribución inclusiva de forma amplia, aunque algunas recurren a organismos multilaterales para financiar una parte del proyecto. Una de las principales razones por las que estas empresas inician estos proyectos es ampliar su mercado y atender consumidores pertenecientes a SBI.

Banesco (Venezuela)

En 2006, Banesco, el banco privado más grande del país, creó la unidad de negocios de la Banca Comunitaria Banesco (BCB) para obtener ganancias en un segmento de mercado desatendido, los SBI. La BCB desarrolla el canal con servicios a pequeños comercios ubicados «barrio adentro» provistos por agencias cercanas a barrios marginados. Entre 2006 y 2014, BCB otorgó más de 228.000 créditos. En los primeros cinco años de operaciones de BCB, un promedio de 44 por ciento de los clientes había recibido por primera vez un crédito bancario. La tasa de morosidad fue muy baja, inferior al 1 por ciento. Tras diez años de operación, el ámbito geográfico de acción del canal de BCB creció de alrededor de mil barrios en 2006 a más de 8.300 en 2016. Ese año se incrementó en un 32 por ciento anual el número de transacciones de los corresponsales no bancarios (CNB), en torno a las 400.000 transacciones mensuales. De estas, 63 por ciento correspondían a retiro de efectivo, 18 por ciento a depósitos y 9 por ciento a consultas. En 2016 BCB otorgó 150 millones de dólares en microcréditos en más de 8.000 barrios en Venezuela y empleaba a 614 personas de manera directa. De no ser por la crisis

financiera y política que sufrió Venezuela a partir de 2017, el BCB seguramente se habría mantenido y posiblemente extendido a otros países vecinos.⁵

Colcerámica (Colombia)

En 2005, esta empresa de producción de cerámicas comenzó «Viste tu Casa» como un proyecto piloto para evaluar una nueva línea de productos de bajo costo diseñada para la población de pocos ingresos, un segmento de mercado que la empresa desconocía. Para ello desarrolló una fuerza de venta puerta a puerta con vecinas de los barrios populares. Al principio las vendedoras eran todas mujeres y la relación de la empresa con ellas era informal. Luego se formalizó la relación y también se empezaron a incorporar hombres al equipo de ventas. Para 2008 el número de comunidades pertenecientes a SBI atendidos alcanzaba trece localidades en cinco de las principales ciudades del país. A partir de 2014, el proyecto empezó a tener un EBIDTA (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) positivo. Para 2015 Viste tu Casa había beneficiado a 220.000 familias.

Danone (Brasil)

Danone, una multinacional de productos lácteos, inició en 2010, en la ciudad de Salvador, un proyecto de desarrollo de un canal de distribución inclusivo para ampliar el mercado de sus productos. Para ello contrató a mujeres (*kiteiras*) en zonas de bajos ingresos para promover, vender y distribuir los productos puerta a puerta en su respectiva comunidad. En 2016 la iniciativa se había extendido a otras ciudades y le había generado ingresos a más de 2.000 mujeres vulnerables, cuyos deberes de hogar les impedían buscar u obtener un empleo. En promedio, las *kiteiras* recibían 500 reales (el equivalente a 63 por ciento del salario mínimo brasileño de 788 reales) por laborar veinte horas por semana. Además de servir de canal de distribución en zonas de bajos ingresos, la iniciativa funcionó como la estrategia de comunicación de la empresa para promover una nutrición balanceada y, de paso, empoderar a la mujer y desarrollar su capacidad de emprendimiento.⁶

Inditex (España)

En 2002, Inditex abrió, en sociedad con la Fundación Molí, su primera tienda for&from, una cadena dedicada a la venta de excedentes de la empresa, atendida por personas con discapacidades. Conocida mundialmente por sus tiendas Zara, Inditex ofrecía en for&from productos de moda a precios asequibles, y actualizaba su oferta más de treinta veces al año. Luego de ofrecer rebajas, solía quedar en las tiendas un remanente del 1 o 2 por ciento, denominado *stock* sobrante. La primera tienda for&from vendió 226.000 euros en 2002; en 2017 había 17 tiendas y las ventas alcanzaron 7 millones de euros. Según una investigación realizada, la iniciativa ha mejorado la calidad de vida de los empleados con discapacidad y de sus familias.⁷

Masisa (México)

En 2014, Masisa, la segunda empresa productora de tableros de madera en América Latina, con once plantas en cinco países, pone en marcha el programa de microfranquicias Estilos Masisa. El propósito era agregarle valor a los tableros mediante la creación de una red de carpinteros microfranquiciados. La red creada se componía en su mayoría de personas que hasta ese entonces eran trabajadores informales, desempleados o subempleados. También se esperaba «cambiar la percepción» latinoamericana del carpintero como informal e incumplido, reducir los costos de fabricar muebles y de las arquitecturas de interiores, y mejorar la calidad de los diseños, del armado y de la instalación de los muebles. Para finales de 2016 el proyecto contaba con 21 microfranquiciados activos con un ingreso mensual promedio de 1.347 dólares y una venta total acumulada de 567.000 dólares.⁸

Nestlé (República Dominicana)

En 2007, la multinacional de alimentos Nestlé inició el Plan Barrio en República Dominicana, con el propósito de aumentar sus ventas en el sector SBI. Mediante el Plan Barrio, Nestlé estableció territorios en los que una microdistribuidora cubriría 2.500 viviendas con un equipo de

25 vendedoras de la comunidad. Las microdistribuidoras también debían organizar y motivar a su fuerza de ventas. A partir de 2012, Nestlé dejó de manejar directamente las relaciones con las microdistribuidoras y confió esa relación a sus distribuidores autorizados. Para finales del 2015, Plan Barrio contaba con 112 microdistribuidoras y más de mil vendedoras con ingresos promedio de 233 dólares mensuales para aquellas microdistribuidoras con menos de seis meses en el programa, y entre los 585 y 1.054 dólares para las más antiguas. Para una empresa innovadora como Nestlé, en la que el desarrollo de nuevos productos es una tarea constante, contar con mil vendedoras en contacto semanal con el principal segmento de mercado del país era un valioso activo.⁹

SABMiller (Ecuador)

En 2013, la multinacional de cerveza SABMiller puso en marcha el programa Siembra tu Futuro, con el fin de fortalecer y formalizar a los tenderos (dueños de pequeñas tiendas), el canal tradicional ecuatoriano que reportaba el 70 por ciento de las ventas de cerveza. Los tenderos tenían generalmente pocos conocimientos administrativos y solo el 10 por ciento contaba con el permiso anual de funcionamiento para expender bebidas alcohólicas. Entre 2015 y 2017, con una inversión de 1,2 millones de dólares, la empresa capacitó a 9.000 tenderos. En promedio, las ventas de cada tienda se incrementaron en 6 por ciento para las que no consiguieron el permiso de venta de licores y en 12 por ciento para las 752 que calificaron. Para 2017, 2.522 tenderos estaban en proceso de obtener el permiso.¹⁰

Yamaha-Datsun Surinam NV (Surinam)

En diciembre de 2012 se firmó un acuerdo entre Datsun Surinam NV, el Banco Interamericano de Desarrollo y Fonds Ontwikkeling Binnenland, una organización paragubernamental de desarrollo regional. Surinam es un país rural con zonas de difícil penetración, en el que las rutas fluviales son importantes vías de comunicación. El proyecto consistía en formar mecánicos y establecer microfranquicias que operaran talleres Yamaha para vender y reparar motores fuera de borda en zonas aisla-

das, accesibles solo por lancha, el principal medio de transporte de la población rural. La iniciativa beneficiaría tanto a los mecánicos microfranquiciados (gracias a unos ingresos mayores), como a los clientes que acudían a los talleres (que ya no tendrían que pagar un transporte costoso para viajar a la capital y comprar o reparar motores). En 2017, catorce talleres ofrecían el servicio de mantenimiento, con una inversión de 1,38 millones de dólares. La calidad de los servicios de mantenimiento mejoró sustancialmente en las zonas servidas por el proyecto. Para Datsun Surinam NV el proyecto significó un crecimiento de 30 por ciento de las ventas de motores y de 60 por ciento en las ventas de partes.¹¹

Empresas nacionales

Tres casos son de empresas nacionales con foco inicial en el desarrollo de mercados rurales y comunidades.

Elepha (Colombia)

En abril de 2018 se creó Elepha, una empresa colombiana, con el apoyo gerencial, organizativo y técnico de la multinacional Unilever, que empleó como modelo su programa Shakti. Este es un proyecto diseñado en India en el año 2000 con el propósito de distribuir productos de Unilever en zonas rurales, gracias al empleo de mujeres. En apenas seis meses, Elepha distribuía productos Unilever en 15 de los 32 departamentos de Colombia mediante 2.783 microdistribuidoras pertenecientes a los tres estratos económicos más pobres. En diciembre de 2018 se proyectaban ventas por los 600.000 dólares y planes de ampliar la cobertura. A futuro, Elepha proyecta vender productos de otras empresas multinacionales.

Hybrytec (Colombia)

Esta empresa de energía solar fue fundada en 2007 como empresa perteneciente al «Sistema B». El siguiente año, la mitad de sus acciones fueron adquiridas por el grupo Ecos, un fondo de inversión para *startups* de energía renovable. Hybrytec atendía tres mercados: proyectos rurales, sociales y urbanos. Para los mercados rurales desarrolló un canal de distribución

inclusiva con microempresarios ubicados en zonas apartadas del país. Los ubicó en ferreterías y en tiendas «misceláneas» que vendían desde alimentos hasta telas. Su meta era desarrollarlos con capacitación, líneas de crédito sin intereses, precios justos y suficiente inventario. El canal llegó a tener unos 30 microempresarios altamente capacitados, 90 medianamente preparados y 130 que no tenían tiendas ni capacidad instalada. El canal mantenía una relación informal con los integrantes, sin contratos ni cláusulas de exclusividad. Para 2015, 40 por ciento de las ventas provenía de esta red de distribuidores. Los microempresarios empezaron vendiendo sistemas que valían, en promedio, 500 dólares; luego de capacitarse, vendían sistemas de 4.000 dólares. Hybrytec les exigía constituirse como empresa, facturar sus productos y mantenerse al día con los impuestos.

Tecnosol (Nicaragua)

Tecnosol, empresa de paneles solares, inició su programa de microempresarios en 2014 con el apoyo financiero de la NTR Foundation, el brazo filantrópico de la empresa de energía renovable NTR. Capacitó a 49 microempresarios (45 hombres y 4 mujeres) para la venta, la instalación y el mantenimiento de paneles solares en zonas rurales de Nicaragua y países vecinos con un fondo de 180.000 dólares aportado por la NTR Foundation. El perfil que buscaba la empresa era de personas entre 20 y 35 años que vivieran en una zona rural donde se hubiera ejecutado un proyecto de energía solar, con educación secundaria, conocimientos básicos de electricidad y espíritu de superación y autodeterminación. Al terminar la capacitación y certificarse, los microempresarios recibían créditos para vender productos y servicios de Tecnosol en calidad de microempresarios. En 2015, el canal de microempresarios participó en 420 instalaciones, atendió a unos mil clientes, y vendió 503.339 dólares, el 10 por ciento de los ingresos de la compañía. Al finalizar 2016, 36 microempresarios seguían activos.¹²

Empresas sociales y organizaciones híbridas

Seis experiencias son de empresas sociales y organizaciones híbridas cuya principal motivación es social, sin olvidar la sostenibilidad económica.

Chakipi (Perú)

En 2013 el proyecto piloto de Chakipi pretendía desarrollar, a partir de 2015, el eslabón final de la cadena de suministro en áreas rurales aledañas a Cuzco, de difícil acceso y baja densidad poblacional. Para ello buscó establecer una red eficiente y autosostenible de mujeres de bajos recursos para la venta de productos que mejoraran la nutrición y la salud de las familias. Las vendedoras más productivas se convertían en líderes de otras vendedoras y formaban así una red multinivel. Las vendedoras ofrecían los productos puerta a puerta y también visitaban mercados y tiendas rurales. Las vendedoras compraban los productos para distribuirlos. El peso limitado que se podía cargar en las mochilas y la baja frecuencia de abastecimiento (una vez por mes) constituyeron un reto para la organización. En 2015 las microempresarias recibían ingresos mensuales de 110 dólares.

Fundación Paraguaya (Paraguay)

En 2006 esta organización sin fines de lucro dedicada a las microfinanzas y la promoción del emprendimiento inició su primer programa de microfranquicias. En 2012 el proyecto «Desarrollo de microfranquicias para microempresadoras de bajos ingresos» obtuvo el financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-Fomin) y del gobierno de Australia, por un total de 635.000 dólares. El proyecto contrató a una consultora para realizar un estudio de mercado, junto con quince colaboradores de la Fundación Paraguaya previamente capacitados. La consultora sugirió crear dos microfranquicias a las que Fundación Paraguaya sumó otras seis. Para finales de 2016 el programa de microfranquicias tenía siete empresas microfranquiciadoras y 628 microfranquiciadas, la mayoría de ellas mujeres, con una venta acumulada de 608.833 dólares. El ingreso mensual por persona de las familias participantes en el proyecto oscilaba entre 81 y 243 dólares mensuales.¹³

Grupo Juvenil Dion (Honduras)

En 2015, el Grupo Juvenil Dion (GJD) recibió apoyo del BID-Fomin para poner en marcha una red de distribución inclusiva en la que «empresas

ancla» identificadas por el GJD actuarían como franquiciadoras de los egresados (franquiados) de los programas de formación de la GJD. El proyecto se implementó con jóvenes en situación de exclusión ubicados en zonas rurales y periurbanas. Los egresados de la formación provista por GJD actuarían como distribuidores de productos y servicios de las empresas ancla en zonas de bajos ingresos. A lo largo de dos años capacitaron a 320 jóvenes en belleza y cosmetología, y en electricidad domiciliaria con una inversión de 381.918 dólares. Se destinaron 22.500 dólares a microcréditos para los jóvenes capacitados, pagaderos entre 12 y 18 meses con tasas de interés del 2 por ciento mensual. En 2017, 81 jóvenes habían emprendido iniciativas con microfinanciamiento, 28 jóvenes habían obtenido empleo con dos de las empresas aliadas al programa, 106 habían incrementado sus ingresos vendiendo servicios y 40 distribuían productos de belleza. Estos últimos tenían un ingreso promedio mensual de 240 dólares.¹⁴

Nutrivida (Costa Rica)

Nutrivida, la primera empresa social en Centroamérica, fue fundada en 2013 por la empresa costarricense de bebidas y alimentos Florida Ice & Farm Co. (Fifco). El propósito de Nutrivida era atender la desnutrición poblacional y la gran cantidad de mujeres, jefas de hogar, con poca educación, difícil acceso al mercado laboral y bajos ingresos que había en Costa Rica. Fifco buscó el apoyo de Muhammed Yunus (Premio Nobel de la Paz y fundador del «banco de los pobres» Grameen Bank, en Bangladés) para este proyecto, así como el de varias organizaciones sin fines de lucro locales y de los ministerios de Educación y Salud. Nutrivida producía alimentos y bebidas fortificadas para un mercado muy competido. Los distribuía mediante varios canales, entre ellos pulperías y mujeres formadas como microempendedoras, conocedoras de nutrición, que actuarían como agentes de cambio en sus comunidades. Tras una inversión de 1.527.000 dólares, la empresa contaba con una red de 75 microempendedoras. También había donado 623.000 porciones de comida y vendido ocho millones de porciones de comida, principalmente en canales institucionales (hospitales, asilos y escuelas).¹⁵

Propaís (Colombia)

En 2014, Propaís, una entidad de carácter mixto de derecho privado compuesta por 76 entidades socias (9 públicas y 67 privadas), arrancó un proyecto de desarrollo de microfranquicias con el apoyo del BID-Fomin. Como facilitadora, Propaís no compraba ni vendía franquicias. Su labor era preparar a las empresas franquiciadoras para su expansión por medio de servicios de consultoría con firmas externas, y capacitar a los potenciales franquiciados en conceptos administrativos y habilidades blandas. Luego los conectaba mediante eventos de compra y venta de microfranquicias. Propaís facilitó la creación de setenta microfranquicias; el canon de entrada de una microfranquicia tenía un valor máximo de 10.000 dólares. En mayo de 2018 las microfranquicias establecidas habían vendido 581.000 dólares.¹⁶

Supply Hope/Mercado Fresco (Nicaragua)

En 2012, Supply Hope, una organización sin fines de lucro estadounidense, inició su proyecto «Mercado Fresco» en Nicaragua. El objetivo era aumentar los ingresos de madres en barrios pobres de Managua y Ciudad Sandino que solían entregar a sus hijos a orfanatos por no poder sostenerlos. Mediante microfranquicias, el proyecto establecía tiendas ubicadas en hogares con un modelo de microfranquicia. En las tiendas, las microfranquiciadas vendían productos saludables y libres de conservantes. La iniciativa empezó en 2012 con un proyecto piloto de cinco tiendas y diez productos. Para 2017 ofrecía 115 productos fijos y 20 de temporada en 86 tiendas. En junio de 2017, las 86 microfranquiciadas tenían un ingreso promedio de 66 dólares mensuales y algunas incluso alcanzaban los 200 dólares. Su comisión era del 15 por ciento de las ventas.¹⁷

Modelos de distribución identificados

En los casos descritos se identificaron diferentes modelos de distribución, que varían en función de su cobertura, capilaridad, grado de empoderamiento y autonomía de los miembros del canal.

Fuerza de ventas propia (distribución directa)

Los vendedores de los sectores de bajos ingresos trabajan a cambio de un sueldo (con relación laboral), combinado con una comisión. La propiedad de los productos no se transfiere a los vendedores.

Colcerámica (Colombia). Inicialmente la empresa tenía una relación informal, no contractual, con las vendedoras que ofrecían las cerámicas de la empresa puerta a puerta en los barrios populares. Solo les pagaba 7 por ciento del valor de las ventas. Luego, la empresa decidió formalizar su vinculación con las promotoras y las contrató en un esquema de tercerización con otra empresa (Serdan). El contrato de trabajo era de término fijo. Esta vinculación resultaba más organizada y transparente para la empresa, pero también implicó una evaluación constante de las prácticas de las promotoras. Además de administrar la fuerza de ventas, Serdan realizaba actividades de reclutamiento y selección de personal. A las promotoras se les pagaba el salario mínimo legal y las comisiones atadas a las ventas.

Representantes o agentes de venta (multinivel)

Los representantes de venta SBI reciben comisiones por la venta o la colocación de los productos, pero en ningún momento la propiedad de los productos se transfiere a los vendedores. Los canales compuestos por representantes de venta pueden ser «multinivel»: los vendedores de mayor experiencia o antigüedad supervisan a otros de menor experiencia y ganan un porcentaje de las ventas de estos últimos.

Danone (Brasil). La empresa reclutaba a mujeres (*kiteiras*) en barrios de bajos ingresos mediante alianzas con organizaciones sociales, y les ofrecía 36 horas de capacitación para vender y promover productos Danone de puerta en puerta. Las *kiteiras* hacían los pedidos a sus «madrinas» (supervisoras), que semanalmente los transmitían a un distribuidor local (empresa formal no-SBI). El margen para el distribuidor local era de 37 por ciento y el de las *kiteiras* 30 por ciento. Adi-

cionalmente, los distribuidores locales pagaban a las madrinas una comisión por ventas del 3,5 por ciento. Danone entregaba el producto a los distribuidores locales, que lo hacían llegar a las *kiteiras* y ellas, a su vez, lo entregaban personalmente a los consumidores.

Microempresarios (uninivel o multinivel)

La posesión o propiedad de los productos se transfiere del proveedor a un microempresario SBI que luego los revende al consumidor final. El microempresario puede recibir los productos a consignación o comprarlos. Para comprar los productos, el microempresario recibe un microcrédito provisto por una entidad financiera o un capital semilla no reembolsable ofrecido por alguna fundación u organismo multilateral.

Modelo de minoristas individuales: Chakipi (Perú). La empresa contrataba la distribución de productos de higiene y nutrición con algunas empresas productoras y estableció centros de distribución en varios centros poblados. Inicialmente, entregaba productos a microempresarias en consignación. Posteriormente la consignación fue sustituida por el microcrédito. De acuerdo con este último sistema, la empresaria pedía un microcrédito a Chakipi para comprar la mercancía y podía devolverla solo en casos excepcionales. Las empresarias recibían capacitación para aprender a manejar el crédito y el capital de trabajo de manera efectiva y responsable.

Modelo de minoristas individuales multinivel: Nestlé (República Dominicana). Las microdistribuidoras compraban los productos de Nestlé a precios preferenciales y lideraban un equipo de vendedoras que recibían en consignación estos productos y realizaban ventas puerta a puerta en sus comunidades. El tamaño promedio de un equipo era de doce vendedoras. Durante el proyecto piloto, Nestlé financiaba el capital de trabajo de las microdistribuidoras, pero con el crecimiento de las actividades esto creó un cuello de botella. Además, se había extendido la percepción entre las microdistribuidoras

de que el dinero de Nestlé era una contribución social y no un crédito. Esto cambió en 2012 con el ingreso del Banco Adopem como colaborador especializado en microfinanzas. El Banco Adopem no solo cubrió la necesidad de financiar, sino que también entrenó a las microempresarias. Las tasas de interés de Adopem para las microdistribuidoras se ubicaban dos puntos por debajo de sus otros productos financieros.

Modelo de minoristas comerciales: Hybrytec (Colombia). La empresa identificó ferreterías y tiendas «misceláneas» (que vendían desde alimentos a telas) en zonas apartadas del país. Su meta era desarrollar a estos microdistribuidores mediante capacitación, líneas de crédito sin intereses, precios justos y suficiente inventario. La empresa mantenía con los microdistribuidores una relación informal: no tenía contratos ni cláusulas de exclusividad. Los microdistribuidores empezaron vendiendo sistemas que valían, en promedio, 500 dólares; luego de capacitarse, vendían sistemas de 4.000 dólares. Hybrytec les exigía constituirse como empresa, facturar sus productos y mantenerse al día con los impuestos.

Microfranquicia

Un franquiciado SBI contrata con una empresa franquiciadora. Esta le otorga al franquiciado SBI el derecho de uso de su marca, así como el conocimiento y los procesos para operar el negocio. Por su parte, el franquiciado SBI compra los productos de la empresa franquiciadora y los revende bajo las condiciones que ella determine. La propiedad de los productos se transfiere del franquiciador al franquiciado, quien los recibe a consignación o los compra. Al igual que con los microempresarios, la compra se realiza con un microcrédito o con capital semilla no reembolsable.

Modelo de microfranquicias de servicios: Estilos Masisa (México). La empresa otorgaba microfranquicias a carpinteros que elaboraban muebles con tableros de madera procesada por la empresa, a

un costo de 2.500 dólares. Capacitaba a los carpinteros en habilidades técnicas (fabricación de muebles y arquitecturas de interiores con los tableros de madera MDF y aglomerados fabricados por Masisa), así como en habilidades gerenciales. Seguidamente, además de darles el respaldo de la marca Estilos Masisa, les daba una tableta con el catálogo y un muestrario de los productos de la empresa, asesoría en sistemas, diseño, mercadotecnia, administración y un descuento preferencial al comprar materiales en Placacentros, los centros de venta de Masisa. Los carpinteros vendían diseños e instalaciones a los consumidores finales y compraban los materiales de Masisa para la fabricación de muebles y arquitecturas de interiores.

Modelo de microfranquicias de productos: Mercado Fresco (Nicaragua). Para reclutar potenciales microfranquiciadas, Mercado Fresco se alió con otras instituciones, entre ellas 221 organizaciones no gubernamentales, 396 grupos religiosos, 21 colegios, 139 medios de comunicación y 25 grupos políticos. Las candidatas seleccionadas recibían tres días de capacitación en la oficina de la empresa: procesos, gestión de inventario, controles y ejercicios para calcular comisiones. En el primer mes, el asesor de la tienda la visitaba casi a diario. A los dos meses, se certificaba la franquicia. Mercado Fresco, como empresa franquiciadora, gestionaba el negocio (almacén, distribución de productos, contabilidad, mercadeo, capacitación y atención a las microfranquiciadas). Cada tienda recibía productos dos veces a la semana. La distribución de los productos a las tiendas se realizaba con camiones propiedad de una empresa especializada (no-SBI). Mercado Fresco exigía a las microfranquiciadas designar a una persona que les ayudara en el manejo de la tienda y que la reemplazara en caso de ausencia. Asimismo, las tiendas solo podían vender productos Mercado Fresco; no podían vender gaseosas ni bebidas alcohólicas. El costo de la franquicia era de 2.000 dólares, entre capacitación, dotación (cestas), inventario y material publicitario (volantes, logo).

Multicanal

Combina una o más de las anteriores categorías de distribución. En todos los modelos se observó una gran inversión en formación de los SBI que participaban como distribuidores. En los modelos de microempresarios y microfranquicias, las empresas que llevaron adelante las iniciativas debieron desarrollar líneas de microcrédito o buscar organizaciones colaboradoras proveedoras de microcréditos a los SBI. En los modelos de microfranquicia se observó la figura de los facilitadores de microfranquicias: organizaciones sin fines de lucro que conectaban a los potenciales franquiciadores con posibles franquiciados; a ambas partes les ofrecía capacitación para desempeñar su respectivo papel. En casi todos los modelos participaban también organizaciones sociales que apoyaban en el reclutamiento, la selección y la formación de los distribuidores SBI, así como en la gestión de la relación entre los distribuidores SBI y la empresa.

Modelo multicanal: Banca Comunitaria Banesco. El proyecto de distribución inclusiva de Banca Comunitaria Banesco comprendía una multiplicidad de canales. Las agencias comunitarias (pequeñas oficinas que supervisaban el canal del barrio) se combinaban con las barras de atención (puestos de cinco metros cuadrados operados por un promotor y ubicados dentro de farmacias, bodegas y pequeños comercios en los cuales se podían hacer depósitos y retiros, abrir cuentas, pagar préstamos y recibir información sobre servicios). A estos se sumaban los corresponsales no bancarios (pequeños comercios dentro de los barrios que ganaban una comisión por los productos vendidos). Estos manejaban unas 200 transacciones diarias y recibían entre 10 y 45 dólares, lo que en su momento podía llegar a superar el salario mínimo. La red se complementaba con los promotores (que como pertenecían a las comunidades inspiraban confianza entre los clientes) y los asesores comunitarios (encargados de identificar potenciales clientes para créditos). A fines de 2016, BCB tenía 26 agencias comunitarias, 86 barras de atención con 95 jóvenes que trabajaban como promotores comunitarios y 314 corresponsales no bancarios.

El cuadro 1.2 presenta las iniciativas analizadas, su objetivo, modelo y su organización financiadora.

CUADRO 1.2 MODELOS DE DISTRIBUCIÓN INCLUSIVA EN LAS INICIATIVAS EXAMINADAS

Organización	Objetivo	Modelo de distribución	Organización financiadora
Banesco (Banca Comunitaria Banesco) (Venezuela)	Ampliar el mercado mediante el impulso a la bancarización y el desarrollo de microempresarios en barrios SBI.	Multicanal	Fondos propios
Chakipi (Perú)	Mejorar la nutrición, la salud y los ingresos de familias en zonas rurales apartadas.	Microempresarios (minoristas)	BID-Fomin y Fundación Clinton
Colcerámica (Viste tu Casa) (Colombia)	Incrementar las ventas de cerámica con la incursión en el mercado SBI.	Fuerza de venta directa	Fondos propios
Danone (Kiteiras) (Brasil)	Desarrollar el canal de distribución inclusiva para aumentar las ventas de sus productos en los sectores de bajos ingresos y contribuir con la buena alimentación en ese sector.	Representantes o agentes de venta	BID-Fomin y Danone
Elepha (Colombia)	Distribuir productos de Unilever en zonas rurales y remotas (de última milla) con mujeres empoderadas y capacitadas.	Microempresarios (minoristas)	BID-Fomin y Fundación Clinton
Fundación Paraguaya (Paraguay)	Otorgar capacitación, microcréditos y microfranquicias a personas de bajos ingresos.	Microfranquicias	BID-Fomin, Aus-Aid

Organización	Objetivo	Modelo de distribución	Organización financiadora
Grupo Juvenil Dion (Honduras)	Vincular a una actividad económica a jóvenes en condición de vulnerabilidad.	Microempresarios (minoristas)	BID-Fomin
Hybrytec (Colombia)	Desarrollar el canal de distribución inclusiva para aumentar las ventas de sus productos en zonas rurales y urbanas.	Microempresarios (minoristas)	Grupo ECOS
Inditex (España)	Ampliar el mercado mediante una mejor rotación de inventarios excedentes, y ofrecerles oportunidades de empleo a personas con discapacidad.	Microfranquicias	Fondos propios
Masisa (Estilos Masisa) (México)	Ampliar el mercado de tableros de madera mediante el desarrollo del canal de distribución inclusiva.	Microfranquicias	Inadem, BID-Fomin y Fundes
Nestlé (Plan Barrio) (República Dominicana)	Desarrollar el canal de distribución inclusiva para aumentar las ventas de sus productos en el segmento SBI.	Microempresarios (minoristas)	BID-Fomin y Banco Adopem
Nutrivida (Costa Rica)	Reducir la desnutrición con alimentos fortificados.	Multicanal	Fundación Mujer y Grameen Bank Costa Rica
Propaís (Colombia)	Apoyar al desarrollo de microempresarios mediante el modelo de franquicias.	Microfranquicias	BID-Fomin
SABMiller (Siembra tu Futuro) (Ecuador)	Fortalecer y formalizar el canal de tenderos (pequeñas tiendas) con el fin de ampliar el mercado de cervezas.	Microempresarios (minoristas)	Fondos propios
Supply Hope (Mercado Fresco) (Nicaragua)	Asegurar que las comunidades de bajos ingresos tengan acceso a alimentos de calidad a precios asequibles, y darles la oportunidad a las familias de bajos ingresos para que cuenten con los ingresos suficientes para mantener a sus hijos.	Microfranquicias	BID-Fomin

Organización	Objetivo	Modelo de distribución	Organización financiadora
Tecnosol (Nicaragua)	Ampliar el mercado de energía solar en zonas rurales mediante el desarrollo del canal de distribución inclusiva.	Microempresarios (minoristas)	NTR Foundation
Yamaha (Surinam)	Ampliar la cobertura del servicio de mantenimiento a motores en zonas remotas.	Multicanal	BID-Fomin y Datsun Surinam

- 1 Márquez, Reficco y Berger (2010).
- 2 Scala (2017).
- 3 Soto (1992).
- 4 Hart y Christensen (2002).
- 5 Auletta, González y Armas (2018).
- 6 Barrios y Ferreira (2018).
- 7 Reficco y Vernis (2018).
- 8 Lozano Fernández y Layrisse (2018).
- 9 Reficco y Gutiérrez (2018).
- 10 Rodríguez (2018).
- 11 Roa Zambrano (2018).
- 12 Prado y Ávalos (2018).
- 13 Berger y Blugerman (2018).
- 14 Maier Acosta y González (2018).
- 15 Prado e Ickis (2018).
- 16 Jaén y Cifuentes Zapata (2018).
- 17 Abenozza y Zelaya Blandón (2018).

CAPÍTULO



LIDERAR NEGOCIOS INCLUSIVOS: MÁS ALLÁ DE LA PASIÓN Y LA VOLUNTAD

María Helena Jaén

LIDERAR NEGOCIOS INCLUSIVOS: MÁS ALLÁ DE LA PASIÓN Y LA VOLUNTAD

María Helena Jaén

Transformar el estado de las cosas, emprender e innovar para llevar adelante negocios inclusivos requiere un liderazgo responsable, capaz de crear modelos y valores que trasciendan las formas de liderazgo de los negocios tradicionales. En este capítulo se intenta conocer qué papel pueden ejercer los líderes de iniciativas de negocios inclusivos y cómo se desarrolla el liderazgo responsable en las experiencias estudiadas en América Latina.

Se presenta primero un breve relato de la experiencia y las funciones ejercidas por Gisela Sánchez, fundadora y líder de la empresa social Nutri-vida, en Costa Rica. El capítulo está estructurado en torno al liderazgo de los fundadores de esas iniciativas en su interacción con múltiples actores. Se pone especial énfasis en el análisis de los papeles desempeñados en el ejercicio de un liderazgo responsable, pero también se estudia el comportamiento de los líderes como innovadores sociales y como gerentes que deben responder a los desafíos de negocio de las iniciativas. Concluye con unas lecciones sobre el tipo de liderazgo que se requiere para asegurar la sostenibilidad de los negocios inclusivos.

Este capítulo toma como insumos no solo los casos del Observatorio Scala cuya lista se presenta en la introducción y se encuentran resumidos en el **capítulo 1** de este libro, sino algunos casos de estudio que se centran en la cadena de valor aguas arriba (proveedores) elaborados por la Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales (SEKN, por sus siglas en inglés) en una ronda anterior de investigación. La decisión se

tomó en parte porque el liderazgo se ejerce a lo largo de toda la cadena, tanto aguas arriba como aguas abajo. También se tomó porque se quiso aprovechar una riqueza de información sobre liderazgo que, por presentarse con gran detalle, podría aportar un mejor entendimiento del papel fundamental del compromiso de la alta gerencia y de un liderazgo responsable en el desarrollo y el mantenimiento de negocios inclusivos.

CASO GISELA SÁNCHEZ | fundadora de Nutrivida

Yo erradicaré la malnutrición en Centroamérica.

Gisela Sánchez

GISELA SÁNCHEZ nació en Costa Rica en 1974. Es ingeniera industrial de la Universidad de Costa Rica y posee una maestría en administración de empresa de la Universidad Northwestern. En su historia profesional destaca que fue gerente de Iniciativas Estratégicas de la Fundación AVINA, coordinadora de Proyectos en el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (INCAE Business School) y se desempeñó como consultora en las áreas de competitividad y responsabilidad social corporativa de empresas, organizaciones de la sociedad civil y gobiernos de Centroamérica.¹ Además, participó en la Iniciativa de Liderazgo de América Central (CALI, por sus siglas en inglés), como investigadora visitante de la Red Global de Liderazgo del Instituto Aspen.² Ha recibido múltiples reconocimientos, entre ellos, el Premio a la Innovación en Sostenibilidad Stephan Schmidheiny, en 2013, y el premio de la Fundación McNulty, en 2015.³

En ocasión de la entrega de este último premio, en la página web de la Fundación McNulty se indica⁴: «Gisela no es ajena a las comunidades pobres: creció en la pobreza y conoce cuáles son las prioridades: “Lo más importante es tener comida en la mesa”»; pero es necesario además «dar la batalla por una nutrición adecuada». Durante su pasantía en la Red de Liderazgo Global del Instituto Aspen surgió la idea de crear una empresa

social centrada en los niños y en la nutrición. Su reacción fue la siguiente: «Pensé en lo que me importa profundamente... los niños, darles un buen comienzo. Lo mejor que puedo hacer con mi vida, además de cuidar a mis propios hijos, es cuidar a otros niños».⁵

Gisela Sánchez y Nutrivida

En 2018 Gisela ocupaba el cargo de gerente de Relaciones Corporativas de Florida Ice and Farm Company (Fifco), una empresa costarricense de alimentos y bebidas, función que ejercía desde 2008. En 2011, y aún en esa posición gerencial, funda Nutrivida, primera empresa social de Costa Rica constituida como una figura independiente de Fifco. La empresa empieza a operar en 2013 como resultado de la alianza entre Fifco y Yunus Social Business (YSB). Gisela, como ingeniera, tenía una buena formación en el área de producción y aprovechó su posición en Fifco y sus excelentes redes para respaldar su proyecto. Gisela no solo donó 27.000 dólares de su propio peculio, sino que logró que Fifco firmara un acuerdo con Yunus y aportara a Nutrivida un capital semilla de 1,5 millones de dólares.

La idea de Nutrivida surgió a partir de la experiencia personal y profesional de Gisela y de su afinidad por los temas de sostenibilidad.⁶ El modelo de negocio propuesto se inspiró en las empresas sociales creadas por Muhammad Yunus, premio Nobel de la Paz y fundador de Grameen Bank, el «banco de los pobres». En 2011, Gisela desarrolló el plan de negocios de Nutrivida y obtuvo el apoyo de la junta directiva de Fifco para crear la empresa. En ese mismo año viajó a Bangladés para participar en el *Social Business Day* (Día del Negocio Social)⁷ y persuadir a Yunus de ser parte de Nutrivida. En 2012 Yunus aceptó la invitación con la condición de que la empresa se expandiera a países de la región con peores índices de pobreza. En 2013, Nutrivida inició sus operaciones en Costa Rica.

Convencida de que la nutrición era clave para la superación de la pobreza, Gisela decidió que el objetivo fundamental de Nutrivida debía ser la lucha contra la desnutrición infantil, con énfasis en los menores de dos

años y en las embarazadas que vivían en extrema pobreza. Inspirada por las ideas de Yunus, formuló la misión de Nutrivida: «Eliminar la malnutrición de madres y niños pobres, por medio de la producción, distribución y venta de alimentos nutritivos a bajo precio». Nutrivida buscaba erradicar la subnutrición en Costa Rica y reducir significativamente la desnutrición en otros países de Centroamérica y Haití, mediante la producción, distribución y venta de alimentos nutritivos a precios asequibles, al mismo tiempo que lograba la sostenibilidad financiera y económica, y reinvertía todas sus utilidades en el negocio para maximizar su valor social.

El énfasis en el enfoque de género era parte de la estrategia formulada por Gisela: Nutrivida incorpora a la mujer en la distribución de los alimentos producidos por la empresa y constituye una red de mujeres líderes provenientes de comunidades vulnerables de Costa Rica. El objetivo era formarlas como vendedoras y promoverlas como educadoras en salud y nutrición. En tal sentido, se creó la red «Mamás Pro Nutrición» (red Manu), un canal de venta directa formado por mujeres socialmente vulnerables, encargadas de distribuir los productos en sus comunidades y educar a la población en temas de salud y nutrición. Más allá de ser solo un canal de distribución capaz de llegar al mercado meta de la empresa, fue concebido como un canal que tuviera impacto social: la red Manu buscaba el empoderamiento de las mujeres por medio de la creación de empleo.⁸

La filosofía de Gisela Sánchez

Para Gisela el liderazgo es

soñar alto, tan alto como puedas imaginar... trabajar duro... y tratar de invitar y energizar a tanta gente como sea posible. Sería agradable hacerlo tú mismo, pero mucho mejor si puedes inspirar a otras personas para que se unan a ti para así tener un impacto mayor... Los buenos líderes son aquellos que se rodean de personas que saben más que ellos... tengo mucha confianza en mi equipo... He estado aprendiendo lo que no sé, y descubrí cómo cubrir esas brechas.⁹

Sobre su papel en Nutrivida, Gisela afirma:

No es un proyecto, es mi reto personal (*my call*). Soy ingeniero y trabajo en la industria alimentaria. Tengo el *know-how*, el contexto, la red y los aliados estratégicos para ayudar a Nutrivida; estoy en una posición privilegiada; [pero] al principio, entendí mal la competencia en el sector: pensé que la gente apoyaría un negocio social. Nutrivida fue diseñada para ser atractiva en las estanterías de los supermercados y otros fabricantes fueron muy competitivos; llegaron a eliminar nuestros productos de las estanterías. Además, no teníamos un presupuesto para una campaña de *marketing*, y eso nos costó mucho...¹⁰

En la página web de la Fundación McNulty se señala:

Gisela sabe que su misión de erradicar la desnutrición y reducir significativamente la desnutrición en la región es audaz. Pero está convencida de que esa misión es el único camino ético ante el hambre que se vive en la región. En sus palabras, «Ningún niño debe sufrir».¹¹

Nutrivida pasó de ser una empresa emergente (*startup*) a convertirse en una empresa madura y en crecimiento. Cuando se refiere a sus habilidades en la nueva etapa de la empresa, Gisela sostiene:

Necesito habilidades que no tengo; tengo que confiar en los demás... He afianzado una red alrededor de Nutrivida de más de 35 ONG, instituciones gubernamentales y empresas, y he involucrado a muchos de los socios centroamericanos: Muchas otras personas se han unido a mí, sin dar dinero, pero ofreciendo sus habilidades de forma gratuita.¹²

A finales de 2018, luego de entregar la gerencia general, Gisela se desempeñaba como miembro de la junta directiva de Nutrivida y tenía un papel activo en la dirección estratégica de la empresa social.

En síntesis, Gisela asumió la responsabilidad de liderar una empresa social con fines de lucro orientada a crear bienestar social entre las madres y los niños de bajos recursos en Costa Rica. No obstante, a pesar de todo su empeño, en 2018 Nutrivida no había alcanzado sostenibilidad financiera. La historia de Gisela plantea muchos de los desafíos y dilemas que enfrentan los líderes de empresas con modelos de negocios inclusivos y redes de distribución inclusiva que buscan dar respuesta a graves problemas sociales.

Preguntas para la reflexión

- 1 Como emprendedor o gerente interesado en los negocios inclusivos, ¿qué comportamientos describen el ejercicio del liderazgo de Gisela? ¿Se identifica con la líder de Nutrivida? ¿Ha vivido o vive experiencias similares a las de Gisela?
- 2 Basado en la experiencia de Gisela, ¿qué características o comportamientos de un líder cree usted que son claves para desarrollar un negocio sostenible? ¿Por qué?

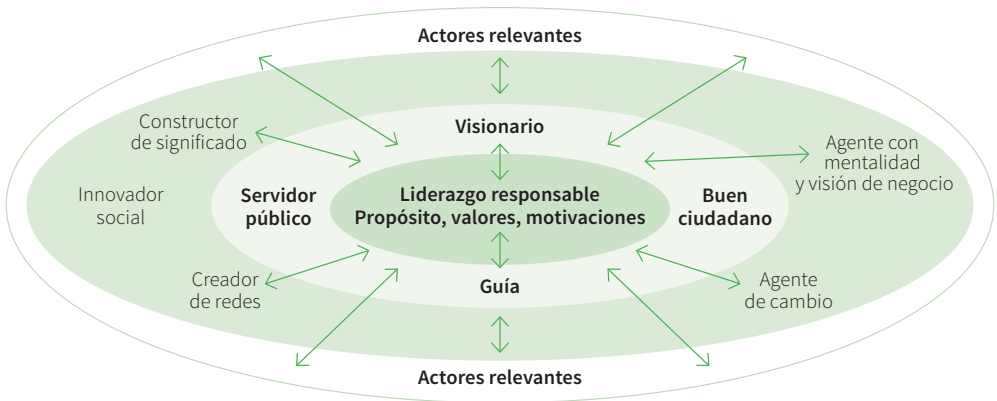
Liderazgo responsable de negocios inclusivos

*Runa era un sueño basado en nuestra pasión para la causa y los derechos de las comunidades indígenas Kichwa. Pero también deseábamos desarrollar un negocio innovador, con una fuerte orientación hacia la colaboración, tanto dentro de nuestro equipo como en las comunidades, que fomentara vías de cooperación entre el sector público y el sector privado. Respetábamos profundamente la tradición de la guayusa de la gente de la Amazonía, pero al mismo tiempo teníamos la determinación de construir un negocio exitoso y verdadero.*¹³

TYLER GAGE, presidente de Runa.

De la observación del comportamiento de los líderes latinoamericanos de negocios inclusivos resaltan múltiples papeles que pueden coexistir tanto en el contexto de las organizaciones como en una visión más amplia en relación con los actores o públicos relevantes (figura 2.1.)

FIGURA 2.1 PAPELES EN EL EJERCICIO DE UN LIDERAZGO RESPONSABLE



Fuente: adaptado de Jaén, Reficco y Berger (2020).

A lo largo del capítulo se analizan los papeles de visionario, servidor público, guía, buen ciudadano, agente de cambio, creador de historias, constructor de significados y promotor de redes de contactos. Se continúa con una reflexión sobre los líderes como innovadores sociales para presentarlos no solo como agentes de cambio, sino como buscadores de respuestas novedosas y efectivas y de soluciones prácticas a los problemas sociales. Seguidamente se analizan los desafíos de negocio detrás del liderazgo de estos emprendimientos, para finalmente concluir sobre el tipo de liderazgo que se requiere para asegurar la sostenibilidad de los negocios inclusivos.

El ejercicio de un liderazgo responsable

Partimos del supuesto de que los líderes ejercen distintos papeles, contruidos en las relaciones con su red de actores relevantes. Por eso cabe preguntarse cómo se comportan los líderes para que una red compleja de actores (trabajadores, accionistas, clientes, proveedores, consumidores, competidores, pares, familia, comunidad y ambiente) con múltiples intereses y expectativas —en ocasiones conflictivas— trabajen juntos y colaboren en negocios que creen no solo valor económico sino social. Para responder esta pregunta, nos inspiramos en el modelo de liderazgo responsable (*role models of responsible leadership*) propuesto por Maak y Pless¹⁴, que Pless adaptó para analizar el caso de Anita Roddick, fundadora de la empresa The Body Shop.¹⁵ Examinamos las dinámicas de liderazgo que ocurren en las experiencias estudiadas.

Los líderes como visionarios

Muchos de los gerentes analizados mostraron tener un sentido de dirección, pusieron en evidencia que sabían adónde querían ir y fueron capaces de conectar a las personas con una visión compartida, como se nota en las palabras de Gisela Sánchez, líder de Nutrivida:

Cuando uno se pregunta cuáles son las formas más rápidas de romper el ciclo de pobreza, llega rápidamente a la conclusión que la edu-

cación es el camino a seguir. Sin embargo, quiero compartirles que hay un paso anterior a la educación y es el tema de la nutrición. La misión de Nutrivida es erradicar la subnutrición (deficiencia de micronutrientes) en Costa Rica.¹⁶

Otra mujer que en sus palabras mostraba que «sabía adónde quería ir» es Beth Meadows, líder del proyecto Mercado Fresco (Supply Hope en Nicaragua). Buscaba instalar microfranquicias en los hogares de mujeres en zonas marginadas para que vendieran productos de alimentación, cuidado personal y limpieza. Su sueño era ofrecer la oportunidad a las madres pobres para que pudieran dar de comer a sus hijos, pero también cobijo, educación y un futuro mejor. Ella había tomado la decisión de hacer algo más que filantropía e «ir más allá de dar dinero». Quería desarrollar una experiencia que tuviera impacto en «dar la oportunidad a personas sin recursos para que salgan de la pobreza y alcancen sus sueños» y que, además, fuera escalable y autosostenible en el largo plazo.¹⁷

Desde una perspectiva distinta, Benjamín Villegas, líder de la cadena colombiana de restaurantes Wok, expresaba de una manera clara y sencilla su visión del negocio: «Wok es un derecho de todos»¹⁸: «Porque la comida no es lo único importante en nuestro oficio: nuestros empleados, proveedores y clientes son nuestros aliados y el medio ambiente es nuestro hogar».¹⁹

Los líderes como servidores públicos

Los gerentes de las iniciativas de inclusión se comportaron como servidores públicos que tuvieron en cuenta a todos los actores relevantes y a sus seguidores, y fueron capaces de reconocer, respetar y atender sus necesidades, con la intención de lograr un propósito común. Las reflexiones de Beth Meadows son elocuentes:

Me siento bendecida por Dios porque me ha dado mucho y siento que aquel que tiene mucho, tiene la obligación de dar... Creo que mi suerte y mi camino solo cobran sentido pleno si trabajo ahora para poner mis recursos –económicos y de conocimiento- al servicio de otras personas.²⁰

Gisela Sánchez expresaba de esta manera su vocación de servicio:

Pensé en lo que realmente me importa. Son los niños; darles la posibilidad de un buen comienzo en la vida. Lo mejor que puedo hacer con mi vida, además de cuidar de mis propios hijos, es cuidar de otros niños.²¹

Por su parte, las palabras de Benjamín Villegas (Wok), resumen muy bien el papel de servidor público:

Ser sano es un asunto de respeto, ante todo, ante la gente, el cliente, el proveedor, la comunidad y el medio ambiente. Wok pagaba a los pescadores artesanales del Chocó 10 veces el valor pagado por el intermediario que les compraba el pescado y 57% más que el promedio de mercado, demostrando respeto por los proveedores locales.²²

Tyler Gage, de Runa, al referirse a la importancia de responder a las necesidades de los productores Kichwa, señalaba:

Nos dimos cuenta de que empoderar a los agricultores implicaba que las entidades sin fines de lucro participarían ayudándoles a negociar precios más altos por la guayusa, aun cuando eso creara un dolor de cabeza para la compañía... estaba muy consciente de los problemas y desafíos que enfrentaba Runa, y tenía una serie de preguntas que aún no había logrado responder: ¿cumplía Runa con las expectativas de todos los actores relevantes? ¿Estaba Runa creando valor para los agricultores Kichwa?²³

Los líderes como guía

Muchos de los gerentes estudiados actúan como guías, probaron ser defensores de los valores y bastiones para proteger la integridad profesional y personal; dirigen el negocio de manera responsable y respetuosa

incluso en momentos difíciles, y protegen y preservan lo que se les ha confiado. Tyler Gage, de Runa, lo expresaba de esta manera:

Como marca que comenzó con la visión de apoyar los medios de subsistencia de los agricultores amazónicos indígenas, nuestros valores de transparencia y autenticidad guían todo lo que hacemos... logramos establecer alianzas con miles de familias indígenas agricultoras para que produjeran guayusa de una manera sostenible, y convertimos sus ricas tradiciones en lo referido a esta planta en el corazón de nuestro modelo de negocio. Juntos habíamos emprendido nuestro camino con una visión de un futuro en el que el comercio en la Amazonía se fundaba en el intercambio respetuoso y la sanación, no en la explotación y la avaricia.²⁴

Benjamín Villegas, de Wok, argumentaba: «Poner en marcha este plan [el plan de expansión de Wok más allá de Bogotá] es acabar con la esencia de Wok... abrir nuevos puntos de venta pone en riesgo el modelo de negocio sostenible, la pesca artesanal (proveedores de pescado del Chocó) y el control de calidad sobre los proveedores locales y empleados... No se asegura el suministro sostenible a Wok». ²⁵ Con esta decisión Villegas pone en evidencia que no solo preservaba el modelo de negocio sostenible, sino que cuidaba a los pescadores artesanales, sus proveedores, a costa de la expansión económica de la empresa.

Muchos de los gerentes estudiados actúan como guías, probaron ser defensores de los valores y bastiones para proteger la integridad profesional y personal; dirigen el negocio de manera responsable y respetuosa incluso en momentos difíciles, y protegen y preservan lo que se les ha confiado

El líder como buen ciudadano y agente de cambio

Los emprendedores estudiados comparten la vocación por la producción de bienes públicos y les preocupa la salud pública; tienen un sentido de responsabilidad y pertenencia con su comunidad y se comportan como ciudadanos activos de ella. Utilizan su influencia para movilizar a una red compleja de actores a fin de actuar de manera coordinada para la consecución de un propósito común. El sentido de responsabilidad del líder se pone de manifiesto en el caso de Wok: para disminuir el daño ambiental causado por la pesca industrial a los cardúmenes de atún en el mundo, Benjamín Villegas decidió reducir la importación de insumos, desarrollar proveedores locales y eliminar el atún del menú. Es la misma lógica que inspiró su decisión de utilizar solo pescado de temporada. Estas decisiones apostaban a la sostenibilidad de los proveedores locales.²⁶

Gisela Sánchez tiene una clara orientación hacia la solución de los problemas de salud y malnutrición de madres y niños pobres. No es casualidad que Nutrívvida no solo se dedique a la producción, distribución y venta de alimentos nutritivos a precios asequibles, sino que incorpore a las mujeres en sus cadenas de distribución (Red Manu) y las prepare como educadoras de la salud y la nutrición y vendedoras de esos alimentos.

Varios de los gerentes analizados se comportan como agentes de cambio cuando, como ciudadanos activos comprometidos con la realidad de sus países o de ciertas comunidades, se convierten en líderes transformadores del *statu quo*. Luis Martínez, director de Propaís, resumía así esta disposición:

Estoy en este proyecto para hacer país... Con mi trabajo apporto un grano de arena a la construcción de un país empresarial, de un país que le ofrezca oportunidades a los emprendedores y a los empleados.²⁷

Al referirse a los orígenes de Wok, sus fundadores destacaban su espíritu renovador:

Cualquiera puede tener una idea. Incluso, una buena. Pero no todos estamos dispuestos a convertir esa idea en algo real. Algo que crezca,

que involucre a muchas personas y que nos haga sentir la misma pasión que experimentemos el día que la concebimos. Así nació Wok...²⁸

El líder como creador de historias y constructor de significado

Los emprendedores analizados transmiten pasión e inspiran a las personas con una comunicación clara y persuasiva mediante historias poderosas que dan sentido a la vida y al trabajo. Esta capacidad de transformar las interacciones de negocios en una historia que merece ser contada se ve reflejada en Tyler Gage:

Los productores pasaron de ser meros proveedores a convertirse en socios del negocio de Runa. Cuando vendemos una botella de nuestro producto aquí en los EE. UU., todas las hojas de guayusa que entraron en esta botella vinieron de los productores nativos del Ecuador. Es un negocio muy sencillo donde cada botella que se vende genera ingresos e impacto para los productores.²⁹

La historia contada por la emprendedora social Beth Meadows habla por sí sola:

Después de haber dedicado mi vida a las franquicias, comencé a soñar con lo que podría lograr si ofrecía no solo empleos para los pobres, sino oportunidades para que los pobres manejen su propio negocio con las ventajas que ofrece un sistema de franquicias. Empecé a soñar en cómo se verían las madres con capacidad no solo para proporcionar alimentación, sino también refugio adecuado, educación y un futuro mejor para sus hijos. Y comencé a soñar con Supply Hope, una organización que brinda la oportunidad de obtener ingresos confiables mediante microfranquicias.³⁰

El líder como creador de redes

Los emprendedores analizados entienden el liderazgo como una plataforma de inclusión en la cual actúan como creadores de redes. En el

caso de Wok, Benjamín Villegas y su equipo crearon Mundo Wok como un espacio para fortalecer las relaciones entre proveedores, empleados y clientes mediante eventos y conferencias, lanzaron una campaña para disminuir el uso de servilletas y pitillos, y redujeron la importación de insumos al desarrollar proveedores locales.³¹

Beth Meadows recaudaba fondos públicos y privados para apoyar proyectos de organizaciones de cooperación y organizaciones no gubernamentales dirigidos a la niñez en países como Nicaragua, El Salvador y Kenia; llevaba adelante algunos de sus proyectos con iglesias; trabajaba en colaboración con la administración pública en Nicaragua y consiguió apoyo financiero de instituciones como el BID.³²

Gisela Sánchez, convencida de la importancia de las alianzas, logró que se fundara en 2013 Nutrivida como una alianza entre Fifco y Muhammad Yunus, con capital semilla no solo de Fifco sino de la misma Gisela: «Fueron horas de reuniones y trabajo colaborativo con otras ONG, funcionarios de salud del gobierno, productores de alimentos, vendedores y nutricionistas».³³ Nutrivida ha trabajado, entre otras organizaciones, con Grameen Bank y el Club Rotario de Costa Rica, la Fundación Mujer, el BAC Credomatic, la Fundación Unidas para Crecer, Voces Vitales, Fundamentos, Proyecto Surí, Sifais, Techo, Lifting Hands y Fundación Casa de los Niños.

La participación de múltiples actores en la operación de Runa muestra el carácter de creador de redes de sus fundadores:

El objetivo era crear una cadena de valor de guayusa... en un sistema que involucrara a los productores Kichwa como algo más que simples proveedores de materia prima; y esto contó con el apoyo del gobierno ecuatoriano... La identidad cultural era reforzada con los endosos de celebridades a la compañía y sus productos... tenerlos a bordo nos ha dado un medio novedoso y creativo para contarles la historia de Runa a nuestros consumidores meta... Runa Foundation tenía acceso a instituciones como la Fundación MacArthur, USAID y Planet Action en los Estados Unidos. La Fundación Runa era financiada y apoyada por CAF (Banco de Desarrollo de América Latina) en Ecuador. Además, Runa

Foundation se había asociado con algunas instituciones gubernamentales del Ecuador, como el Mcpec y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, así como con instituciones académicas como la Universidad de Pretoria y la Universidad San Francisco de Quito (...).³⁴

Los líderes como innovadores sociales

Las reflexiones anteriores muestran que el desarrollo de iniciativas de inclusión de la población vulnerable en la cadena de valor de las empresas — en la distribución o en la proveeduría— está sustentado en el ejercicio de un liderazgo responsable. Sin embargo, todo parece indicar que esa actuación es una condición necesaria pero no suficiente. En efecto, la información disponible sobre el liderazgo de estas experiencias sugiere que, para avanzar en la transformación de las compañías a fin de que combinen la generación de beneficio económico con compromiso social, las personas que han decidido y tienen la iniciativa de desarrollar este nuevo tipo de organizaciones empresariales deben ejercitar las funciones de un liderazgo responsable, pero también han de comportarse como innovadores sociales. La evidencia muestra que estos líderes reúnen y organizan personas, ideas, recursos y herramientas en la búsqueda de soluciones prácticas a problemas sociales.³⁵ En otras palabras, asumen comportamientos que se traducen en soluciones novedosas y transformadoras de los problemas sociales con el uso creativo de los recursos y la tecnología existentes, así como de colaboraciones intersectoriales e interorganizacionales. Las palabras de los fundadores de Runa muestran su carácter de innovadores sociales:

Estamos trabajando para innovar en la categoría de bebidas energéticas, para ofrecer productos que son realmente buenos para los consumidores y 100% orgánicos. Además de entregar un producto de excelente sabor, ofrecemos viajes a la Amazonía para que los consumidores puedan visitar a nuestros productores, y estamos compartiendo el rico patrimonio cultural del Ecuador con la audiencia global a través de nuestros productos... Bajo la dirección de la Dra. Florencia Montagnini, científico principal de investigación en silvicultura tropical en

la Universidad Yale, Runa Foundation fomentó la investigación sobre cómo aumentar la producción de guayusa con certificación orgánica en el marco de los sistemas agroforestales en la Amazonía ecuatoriana.³⁶

Runa, en colaboración con instituciones académicas nacionales e internacionales, creó una nueva cadena de valor para un cultivo inexplorado que cuida el ambiente —la Amazonía ecuatoriana— y mejora la calidad de vida de las comunidades locales.

El testimonio de la fundadora de Nutrivida refleja las dificultades enfrentadas en un proceso de innovación: «Nos tomó dos años para avanzar de la idea a la acción; fueron dos años intensos». Gisela Sánchez ya había pensado en productos nutricionales fortificados cuando se encontró con el trabajo del profesor Yunus en el que se describía el yogur fortificado con micronutrientes elaborado en Bangladés: «Miré lo que hizo bien y lo que podía haber hecho mejor con sus negocios sociales y aprendí de ambos». Su investigación le tomó horas interminables de lectura de antecedentes y evaluación comparativa; comprobó que las personas más pobres complementan su dieta básica de arroz y frijoles, cuando era posible, con sopa deshidratada y una mezcla de refrescos; eso refinó su pensamiento en términos de la línea de productos:

Hubo prototipos fallidos, desafíos de recursos y puertas cerradas. Y luego logramos una lenta escalada en el proceso de refinamiento de prototipos exitosos, por calidad, sabor y nutrición.³⁷

Si bien los productos nutricionales fortificados ya existían, lo novedoso de Nutrivida fue haber desarrollado su oferta después de entender cómo las personas pobres complementaban su dieta. El resultado fueron productos de mayor valor nutricional, buen sabor y precios asequibles.

Líderes responsables con mentalidad de negocio

Las experiencias analizadas muestran que si se pretende lograr una transformación de las empresas para crear valor social sostenible y avanzar sin

morir en el intento, es indispensable liderar las iniciativas de inclusión con visión y estrategias propias de un negocio. Esto se pone en evidencia en una conversación con el presidente de una compañía colombiana de distribución que incorpora a mujeres de bajos recursos en su cadena de valor:

Yo tengo claro que lo que quiero es mejorar la calidad de vida de las mujeres pobres de mi región... empecé con muchas ganas y un alto nivel de motivación después de haber viajado por el mundo y obtener mi MBA en una escuela prestigiosa en Canadá... quería devolverle a Colombia todo lo que me había dado... Después de muchas pruebas, avances y errores, me he dado cuenta de que no es suficiente tener las ganas y la pasión, se necesita una mentalidad de negocios...

Claudia Valladares, vicepresidenta de Banca Comunitaria Banesco en Venezuela entre 2006 y 2013, resume ese enfoque al referirse a la estrategia del dueño del banco al momento de iniciar el proyecto:

Creo que a Escotet lo inspiraba el compromiso social puro y duro, además de que entendía que en los sectores populares había un mar de oportunidades... Él era muy exigente con los números, con los resultados. Tenía la paciencia de un inversionista para entender que esto es un negocio. No el gran negocio de la banca privada, pero sí entendía que millones de pequeños clientes podían equivaler a un banco tradicional.³⁸

Tyler Gage, al hablar sobre el futuro de Runa, pone en evidencia los desafíos comerciales y financieros de su empresa. Se pregunta cómo debía gestionar las tensiones entre el crecimiento del negocio, la rentabilidad y la sostenibilidad. Tenía el reto de duplicar las ventas en el mercado estadounidense en 2017; comprendía que, para posicionar la marca y mejorar la distribución de los productos, debía aumentar sustancialmente los gastos de mercadeo. Estaba consciente de que necesitaba identificar oportunidades para refinar el modelo de negocio de Runa a fin de que fuera sostenible a largo plazo.³⁹

La historia de Nutrivida es la de una emprendedora decidida y comprometida con el desarrollo de una empresa social que enfrentaba dificultades para prosperar. Es una experiencia excelente para analizar las implicaciones de negocio que trae consigo el desarrollo de una empresa de esta naturaleza.

Uno de los retos principales fue crear una organización de cero y enfrentar el reto comercial de vender un producto, que a pesar de ser de muy buena calidad y muy buen sabor, no era conocido por la población, por lo cual ha sido muy difícil venderlo y generar un volumen de ventas que garantice la sostenibilidad financiera de la empresa... este proceso ha sido lento y doloroso, ya que después de los primeros tres meses creíamos que lo íbamos a lograr, pero después de un tiempo, hemos tenido que luchar por mantenernos.

Las dificultades enfrentadas para lograr el punto de equilibrio luego de cinco años de operación de Nutrivida invitan a reflexionar sobre la necesidad de acompañar una iniciativa de inclusión e innovación social emprendida con voluntad y pasión con un pensamiento de negocio que sustente las decisiones.

En septiembre de 2016 la pérdida operativa acumulada de Nutrivida ascendió a 15.000 dólares; ante tal cifra, Fifco sopesó dejar de financiar la empresa. Ese momento fue una experiencia de aprendizaje para Gisela Sánchez: se dio cuenta de que proyectar que en dos años Nutrivida llegaría al punto de equilibrio era una meta demasiado ambiciosa. «No lograr esta meta y enfrentar la posibilidad de perder el apoyo de Fifco, fueron dos de las experiencias más complejas que he tenido que afrontar».⁴⁰

Ejercer un liderazgo responsable con mentalidad de negocio: ¿desafío clave para la inclusión?

Los hallazgos de nuestras investigaciones sobre negocios y redes de distribución inclusivas en Iberoamérica muestran que su conducción es, ante todo, un reto de liderazgo. Tal conducción, para parafrasear a Pless⁴¹, requiere líderes apasionados por su causa, con consciencia ética, abiertos a

la diversidad de actores internos y externos relacionados con las iniciativas y convencidos de las responsabilidades de los negocios en la sociedad.

La gestión de este tipo de iniciativas exige un liderazgo ético y orientado a la sostenibilidad. Sus emprendedores son personas que se ven a sí mismos como parte de un sistema social, inmersos en una sociedad compleja con varios actores, cada uno con sus intereses y expectativas. Ejercen un liderazgo basado en valores, tejen relaciones con «los otros» sustentadas en la igualdad y el respeto, y se conectan con ellos gracias a un sentido compartido de significado y propósito. Son mujeres y hombres que han decidido tomar el camino riesgoso de la construcción de relaciones y que operan como catalizadores de compromisos y transformaciones sociales. Son gerentes cuyo liderazgo responsable busca romper con el *statu quo* y crear empresas inspiradas por los valores de la sostenibilidad.

Esos líderes son además gerentes con ideas novedosas que tratan con mucho esfuerzo de que funcionen en la práctica. Estos líderes pasan por múltiples experiencias de ensayo y error y diseñan actividades, servicios y productos impulsados por el propósito de darle respuesta a necesidades sociales. Y hay algo más, a modo de mínimo común de todos los líderes: se enfrentan al ineludible reto de lograr la factibilidad económica de sus emprendimientos. ¿Por qué llegamos a esta conclusión?

Al momento de cerrar estas reflexiones, algunos de los líderes analizados aún dirigen sus negocios y su filosofía inspira la conducción de las empresas. Es el caso de Wok. Una noticia de *El Espectador* señala: «La cadena de restaurantes de comida asiática ha trabajado durante 19 años por convertirse en un negocio sostenible».⁴² El texto en la página web de Wok habla por sí solo:

Wok nació en Bogotá en 1998, como un espacio para reinterpretar la comida asiática y ponerla al alcance de todos. Son más de 15 años de trabajo en los que hemos aprendido y difundido buenas prácticas de cocina, de agricultura, de pesca responsable y de desarrollo sostenible. En nuestro menú encontrará platos representativos de la comida japonesa, tailandesa, vietnamita y camboyana, entre otros,

elaborados en la medida de lo posible, con ingredientes provenientes de comunidades locales. Porque la comida no es lo único importante en nuestro oficio: nuestros empleados, proveedores y clientes son nuestros aliados y el medio ambiente es nuestro hogar.⁴³

El liderazgo de Wok ha permanecido en el tiempo y ha logrado consolidar su modelo de negocio sostenible. Pero esta realidad no es fácil de replicar; eso lo podemos observar en la situación actual de varias de las experiencias estudiadas. Empecemos por el caso de Tyler Gage, en Runa. En 2017, Gage cambió su función en la dirección de la organización: asumió la posición de presidente de la junta directiva al mismo tiempo que contrató a una nueva presidenta ejecutiva, Alexandra Galindo, con amplia experiencia en el negocio de bebidas.⁴⁴ Tyler explica las razones del cambio:

Rápidamente se hizo bastante claro que traer a alguien más que pudiera dirigir la empresa día a día, que pudiera brindar una experiencia comprobada en bebidas, una sólida experiencia gerencial y ayudar a hacer crecer la organización, era una gran oportunidad para profundizar nuestro negocio y ayudarnos a escalar...

Parece que Tyler se ve a sí mismo como el guardián de la filosofía de la empresa y que la promoverá desde su nueva posición: «Me centraré en contar la historia de la marca... es el mayor activo de la empresa».⁴⁵ Este cambio de dirección plantea interrogantes sobre la estrategia de negocios de Runa a futuro. ¿Prevalecerá la visión del negocio de Gage? ¿Podrán compatibilizar el crecimiento económico con la creación de valor para los agricultores?

Sigamos con los retos de liderazgo que enfrenta Nutrivida. Como ya lo mostramos, el propósito de Gisela Sánchez al fundar Nutrivida era luchar contra la desnutrición de niños y mujeres embarazadas que viven en condiciones de pobreza en Costa Rica. Para ello diseñó un canal de distribución inclusiva que incorporaba a las madres de la base de la pirámide en la venta de sus productos. El reto era que Nutrivida fuese financieramente sostenible. Esto no se ha logrado; el dilema que enfrenta es cómo mante-

ner la estrategia de distribución inclusiva y generación de valor social al mismo tiempo que se obtienen utilidades y se logra el punto de equilibrio.

Por su parte, Beth Meadows, la líder de Mercado Fresco/Supply Hope veía con buenos ojos los beneficios obtenidos por las entre ochenta y cien mujeres que han sido capaces de operar y mantener las tiendas. Pero estaba consciente de que, luego de seis años de operación, las tiendas no han alcanzado la sostenibilidad financiera. Una de las opciones evaluadas por Meadows era el traspaso de la propiedad de la compañía a nicaragüenses.

Finalmente, los líderes de la Banca Comunitaria Banesco (BCB) percibían a fines de 2016 que habían avanzado con buen pie en la estrategia de acercar los servicios de la banca a la población de bajos ingresos, pero reconocían que enfrentaban desafíos importantes para mantenerse y aumentar la escala de sus operaciones, vinculados con asuntos propios del negocio y del entorno económico venezolano. No solo debían responder a las tensiones internas de ser una nueva unidad de negocios de Banesco y a las barreras económicas, culturales y de seguridad entre las personas de los sectores populares y el banco. Debían superar también retos vinculados con las condiciones económicas y con el entorno social venezolano que atentan contra sus operaciones y su rentabilidad.

Las historias relatadas plantean los dilemas y desafíos de líderes de empresas que se la están jugando para darle respuesta, desde el ámbito de los negocios, a problemas sociales insoslayables. La mayoría de los casos analizados muestran que, a pesar de que los emprendedores ejercen un liderazgo responsable, la mayoría de sus organizaciones no logran la sostenibilidad financiera. En otras palabras, el liderazgo responsable parece ser una condición necesaria pero insuficiente para alcanzar el equilibrio financiero. Lo que nos muestran estas experiencias de empresas con modelos de negocio sostenible y redes de distribución inclusivas en América Latina es que la pregunta central no es nueva: ¿cómo liderar emprendimientos que creen valor social al mismo tiempo que se asegura el éxito financiero de las empresas? No hay una respuesta correcta, ni una receta única.

Los casos analizados evidencian que para avanzar en la transformación del papel de los negocios en la sociedad, hacerlos financiera-

mente sostenibles y aumentar la escala operativa de las iniciativas de negocios inclusivos, se requieren personas emprendedoras y soñadoras, apasionadas por su causa y con sentido de propósito, integridad personal, compromiso, resiliencia y perseverancia. Esta investigación muestra que el ejercicio de un liderazgo responsable, así como la pasión y la voluntad, son condiciones indispensables para avanzar, pero no suficientes. Exige arrojo para innovar y valentía y determinación para repensar y aterrizar los sueños en términos de negocios exitosos.

Mucho se ha avanzado en América Latina en el desarrollo de nuevos negocios que buscan, en última instancia, un mundo más justo y mejor. Lo que se ha logrado se debe a esas mujeres y hombres que han decidido jugar un papel transformador en la sociedad. Son líderes que han estado dispuestos a arriesgarse, a innovar, a «jugársela» y a ejercer distintas funciones en el sistema social donde se desenvuelven; uno de ellos, el papel de empresarios.

Le invitamos a contestar estas preguntas antes de continuar:

- 1 Como emprendedor o gerente interesado en los negocios inclusivos, ¿se identifica con alguno de los líderes analizados (Benjamín, Beth, Claudia, Gisela, Luis y Tyler)? ¿Con quienes se identifica? ¿Por qué?
- 2 Evalúese a sí mismo a la luz de los papeles de liderazgo analizados en este capítulo. ¿Con cuáles se identifica? ¿Cuáles ejerce actualmente en su empresa o emprendimiento? ¿Cuáles papeles cree usted que debe desarrollar para ejercer un liderazgo responsable de negocios inclusivos?
- 3 Si usted está iniciando un negocio inclusivo, ¿cuáles cree que son las funciones de liderazgo más importantes para hacer posible su idea? ¿Por qué?
- 4 ¿Qué funciones de liderazgo responsable cree usted que son claves para que su negocio sea sostenible en el tiempo y para asegurar su sostenibilidad social y financiera?

- 1 Cátedra Strachan para la Filantropía e Inversión Social (2014).
- 2 The Aspen Institute (s.f.).
- 3 IDB (2016).
- 4 McNoulty Foundation (s.f.).
- 5 McNoulty Foundation (s.f.).
- 6 Cátedra Strachan para la Filantropía e Inversión Social (2014).
- 7 SocialBusinessPedia (s.f.): 9th Social Business Day. 28 y 29 de julio de 2019.
<http://socialbusinesspedia.com/events/sbd2019> Consulta: 3 de agosto de 2018.
- 8 Cátedra Strachan para la Filantropía e Inversión Social (2014).
- 9 McNoulty Foundation (s.f.).
- 10 Cátedra Strachan para la Filantropía e Inversión Social (2014).
- 11 McNoulty Foundation (s.f.).
- 12 McNoulty Foundation (s.f.).
- 13 Jaén y Auletta (2017).
- 14 Maak y Pless (2006).
- 15 Pless (2007).
- 16 <https://nutrivida.co.cr/quienes-somos/> Consulta: 3 de agosto de 2018.
- 17 Abenoza y Zelaya Blandón (2018).
- 18 Lobo, Reficco y Rueda (2014).
- 19 Cecodes (2015).
- 20 Abenoza y Zelaya Blandón (2018).
- 21 Padro e Ickis (2018).
- 22 Lobo, Reficco y Rueda (2014).
- 23 Jaén y Auletta (2017).
- 24 Jaén y Auletta (2017).
- 25 Lobo, Reficco y Rueda (2014).
- 26 Lobo, Reficco y Rueda (2014).
- 27 Jaén y Cifuentes Zapata (2018).
- 28 Deckers, Daza y Escobar (2015).
- 29 Jaén y Auletta (2017).
- 30 Meadows (s.f.).
- 31 Deckers, Daza y Escobar (2015).
- 32 Abenoza y Zelaya Blandón (2018).
- 33 McNoulty Foundation (s.f.).
- 34 Jaén y Auletta (2017).
- 35 <http://www.socialinnovator.info/m> Consulta: 3 de agosto de 2018.
- 36 Jaén y Auletta (2017).
- 37 McNoulty Foundation (s.f.).
- 38 Auletta, González y Armas (2018).
- 39 Jaén y Auletta (2017).
- 40 Ickis, Prado y Ávalos (2018).
- 41 Pless (2007: 438).
- 42 Taborda (2017).
- 43 <http://www.wok.com.co/wps/portal/wok/origen> Consulta: 3 de agosto de 2018.
- 44 Latif (2017).
- 45 Latif (2017).

CAPÍTULO



DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS: DE LO BÁSICO A LA INNOVACIÓN

Nunzia Auletta

DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS: DE LO BÁSICO A LA INNOVACIÓN

Nunzia Auletta

Los negocios inclusivos no escapan de la necesidad de diseñar modelos que identifiquen necesidades de mercado y sean capaces de articular recursos, alianzas y actividades que creen valor para los segmentos de clientes y beneficiarios seleccionados.

En este capítulo compartimos algunas experiencias prácticas y reflexiones que muestran que el esfuerzo por la inclusión puede servir de catalizador de la innovación en modelos de negocios. Se intenta explorar cómo se puede ofrecer una proposición de valor atractiva para los sectores de bajos ingresos y qué factores de innovación se pueden introducir.

Primero se presenta el caso de la Banca Comunitaria Banesco y su experiencia en el diseño de un modelo de distribución innovador en su contexto. Luego se recorren los componentes del modelo de negocios y se ponen en evidencia las innovaciones introducidas por las iniciativas estudiadas.

CASO Banca Comunitaria Banesco: la banca va al barrio

Nos propusimos alinear nuestra política de responsabilidad social empresarial con la estrategia de negocios y el proyecto de masificación bancaria para ofrecer productos, servicios y canales innovadores y de calidad a clientes tradicionalmente excluidos.

Juan Carlos Escotet, presidente del Grupo Banesco

En diciembre de 2016, Héctor Albarrán, vicepresidente de Banca Comunitaria Banesco (BCB), la unidad de negocios de microfinanzas de Banesco Banca Universal (BBU), estaba preocupado por la sostenibilidad del modelo de negocios inclusivo de BCB y la estructura de su canal de distribución. Después de diez años de operaciones y expansión, había llegado el momento de concentrarse en la eficiencia operativa, con particular atención a una estructura de costos creciente que demandaba la búsqueda de sinergias con BBU. Era necesario preservar la identidad propia de la Banca Comunitaria y el conocimiento del negocio que su personal había desarrollado en la atención de clientes del sector de bajos ingresos, segmento que en Venezuela representaba cerca del setenta por ciento de la población. Al mismo tiempo, la unidad de negocios de BCB debía alinearse con la evolución de la estrategia de BBU, definida por una clara segmentación de mercado, una fuerte inversión en canales electrónicos y un audaz proceso de internacionalización guiado por Juan Carlos Escotet, presidente del Grupo Banesco.¹

La BCB, cuyo principal promotor había sido el mismo Escotet con su visión de conjugar la responsabilidad social con el potencial de expansión a un mercado masivo ampliamente desatendido, se enfrentaba a un entorno particularmente hostil en Venezuela que creaba nuevas tensiones en su modelo de negocios.

El modelo de BCB

En su fase inicial, BCB se había caracterizado por un rápido crecimiento, pero sobre todo por un proceso de ensayo y error dirigido a desarrollar una oferta de productos y servicios diseñados para clientes de segmentos populares, mediante la adaptación de las mejores prácticas de microfinanzas del mundo a las restricciones y regulaciones del mercado venezolano.

Para 2016, BCB era la institución líder del microcrédito en Venezuela: atendía a más de 350.000 personas en 8.000 barrios de bajos ingresos, con una participación de mercado del 51 por ciento. Sus resultados eran alentadores, con más de 45.000 microcréditos otorgados por año y 48.000 microempresarios capacitados en su programa de formación.

93% de sus clientes —en su mayoría dueños de pequeñas tiendas, talleres y unidades de transporte público, así como artesanos y proveedores de servicios personales y domésticos— afirmaban que el acceso al crédito había mejorado su calidad de vida. Con frecuencia se repetían testimonios como el de la propietaria de una pequeña farmacia: «BCB me ayudó cuando otros bancos me negaron créditos, me hizo crecer como empresaria, me hizo conocer mi negocio».

La cartera de productos de BCB comprendía:

- 1 Cuentas comunitarias: cuentas corrientes con pocos requisitos de entrada.
- 2 Ahorro paso a paso: diseñado según el modelo de ahorro colaborativo popular administrado por vecinos en el barrio, conocido como san.
- 3 Microcréditos: dirigidos a promover el crecimiento y la formalización de las microempresas, centrados en el financiamiento del capital de trabajo, mediante una política de renovaciones de mayor monto que incentivaba el pago y lograba muy bajos índices de morosidad.

A ellos se sumaba un programa de formación de microempresarios, dictado con aliados en cada comunidad, con el objetivo de incrementar el potencial de éxito de las pequeñas iniciativas empresariales que se desarrollaban en el contexto de los «barrios», el nombre que en Venezuela se les da a las zonas populares.

La oferta de la cartera de productos se realizaba directamente en las comunidades mediante un canal de distribución único que significó una importante innovación en Venezuela (figura 3.1), que combinaba agencias comunitarias, barras de atención o taquillas instaladas en pequeñas tiendas atendidas por empleados de BCB, y puntos de venta de BCB activados en comercios «barrio adentro», bajo la figura de corresponsales no bancarios.

FIGURA 3.1 CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE BANCA COMUNITARIA BANESCO



La capilaridad del canal de BCB le había permitido competir en un ambiente muy regulado, no solo con otras instituciones privadas, sino con el sistema de banca pública que otorgaba microcréditos, más parecidos a subsidios directos, con altas tasas de morosidad y mal servicio. BCB era la única institución que contaba con presencia directa en los barrios y una relación estrecha con sus clientes y corresponsales no bancarios. Lo lograba gracias a las figuras de los asesores y promotores comunitarios, jóvenes técnicos superiores o estudiantes universitarios provenientes de los mismos barrios, capaces de comprender el entorno y las necesidades de sus clientes. La colaboración con líderes comunitarios y organizaciones de labor social complementaban el impacto social de BCB, en particular en actividades de formación y acompañamiento.

La crisis venezolana y las tensiones en el modelo

En 2016, la crisis económica que afectaba a Venezuela desde 2013 se había acentuado con una caída del PIB de 18 por ciento, una inflación por encima de 500 por ciento anual, una gran escasez de productos básicos como alimentos y medicamentos, y un gran deterioro de la calidad de los servicios públicos de electricidad, agua y transporte.

Esta situación afectaba de manera particular a los clientes de BCB, en su mayoría microempresarios con pequeñas tiendas que difícilmente lograban reponer su inventario y que empezaban a quejarse de que el monto de los microcréditos era insuficiente para sus requerimientos comerciales o familiares. Un sector particularmente afectado era el de los autotransportistas, que comentaban: «Dado que los precios de los vehículos y las piezas de repuesto aumentan de mes a mes, los límites de crédito de BCB están lejos de cubrir nuestras necesidades».

Operar la red de distribución de BCB se veía afectada por los continuos aumentos de salario decretados por el gobierno en su intento por aminorar el impacto de la inflación descontrolada. El costo del canal, con presencia intensiva de asesores y promotores, se hacía cada vez mayor, al tiempo que la rotación del personal comenzaba a afectar las relaciones con los clientes. Por su parte los corresponsales no bancarios, cuyos beneficios por participar en la red provenían de una combinación de comisión por transacciones, mayor eficiencia en la gestión del efectivo y aumento del tráfico en sus negocios, se quejaban por el bajo valor real de las comisiones y por las dificultades de mantenimiento y reposición de los puntos de venta.

Héctor Albarrán estaba convencido de que necesitaba revisar el modelo original de BCB. Además de contener los efectos de la crisis, era importante pensar a medio plazo. Si bien el impacto social seguía siendo fundamental para su misión, la administración de BBU consideraba a la Banca Comunitaria como un segmento adicional del mercado; por lo tanto, debía cumplir los mismos indicadores de desempeño del resto del negocio y aplicar una evaluación más estricta del riesgo del cliente. En efecto, BCB tenía que simplificar su plataforma bancaria, y establecer las bases para seguir escalando el modelo y eventualmente replicarlo en otros países en los que Banesco operaba. La necesidad de ser más eficientes en costos debía moverse de la mano con la evaluación de nuevos modelos de servicio, que combinaran factores tecnológicos y humanos, para ampliar el alcance y la satisfacción del cliente de BCB, así como su impacto social.

Preguntas para la reflexión:

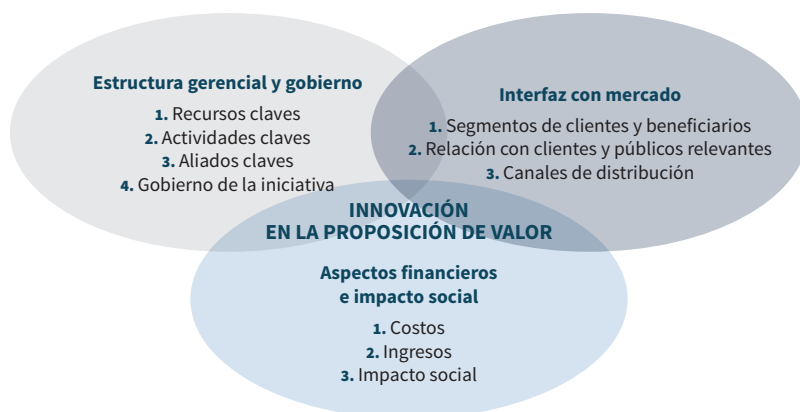
- 1 Piense en su propia iniciativa: ¿qué aspectos de la experiencia de BCB le resultan de mayor utilidad?
- 2 ¿Cuáles son los principales factores que se debe considerar cuando se diseña un modelo de distribución inclusiva?

Los componentes del modelo de negocios

Muchos gerentes y emprendedores que se encuentran ante las disyuntivas de desarrollar iniciativas de negocios inclusivos se preguntan cómo innovar en las formas de crear y entregar valor a los segmentos populares. El éxito de estas innovaciones implica ofrecer soluciones reales para las personas de menores ingresos mediante el diseño de modelos con potencial de escalabilidad y sostenibilidad.

En el ámbito de los canales de distribución, esto además debe suceder en un contexto caracterizado por la falta de información de los consumidores de bajos ingresos sobre las opciones asequibles y sus beneficios, las barreras de acceso físico o las distancias geográficas, y por la necesidad de entrenamiento y organización de proveedores, distribuidores y detallistas que deben ser integrados en las cadenas de valor inclusivas.

FIGURA 3.2 **MODELO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS**



Fuente: adaptado de Osterwalder y Pigneur (2010) y Joyce, Paquin y Pigneur (2015).

Para comprender los procesos de innovación desarrollados por los emprendedores de las experiencias estudiadas por el Observatorio Scala, así como las innovaciones introducidas, examinamos algunas de ellas a través del lente del *canvas* o lienzo del modelo de negocios propuesto por Osterwalder y Pigneur² combinado con el *canvas* social de Joyce, Paquin y Pigneur.³ En la figura 3.2 se presentan los once componentes de este modelo

combinado, organizados en cuatro ámbitos de acción: 1) proposición de valor, 2) interfaz con el mercado, 3) estructura gerencial y gobierno, y 4) aspectos financieros y de impacto.

Innovaciones en la proposición de valor

La proposición de valor expresa el conjunto de atributos, beneficios, productos y servicios que se ofrecen al mercado. En todos los casos estudiados, la innovación en la proposición de valor se alimenta de una misión y visión organizacional que va más allá de la oferta básica de productos o servicios. Se suman diferentes elementos de valor compartido⁴, al referirse a políticas y prácticas operativas que pueden contribuir a la competitividad de las organizaciones y a la vez mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en donde se opera.

La innovación en la oferta central de productos y servicios presenta diferentes grados. En algunos casos encontramos simples mejoras mediante cierta adaptación de productos, más centrada en la oferta de combos o combinaciones de productos ya existentes en la cartera, como es el caso de los lácteos de Danone en la iniciativa de Brasil⁵ o los productos popularmente posicionados⁶ del Plan Barrio de Nestlé, en República Dominicana.

En otros casos encontramos una innovación de tipo incremental con nuevas formulaciones y nuevos beneficios, como los productos alimenticios de Nutrivida, diseñados para ofrecer un sustantivo aporte nutricional a consumidores de bajos ingresos en Centroamérica.⁷

Finalmente, se registra la innovación sustancial, que implica el diseño de servicios y procesos de gestión, como los productos financieros ofrecidos por BCB a los pobladores de los barrios en Venezuela. La amplitud de los servicios y procesos de gestión desarrollados por BCB explican su impacto en extender la cobertura de los servicios bancarios en el país. Primero, al abarcar una cartera de productos desde cuentas comunitarias a cuentas corrientes con un requisito de entrada más asequible, hasta ahorro colaborativo paso a paso, con base en el modelo popular administrado por vecinos en el barrio, conocido como «san». Segundo, al ofrecer en las comunidades un canal de distribución (figura

3.1) que combinaba agencias comunitarias, barras de atención o taquillas instaladas en pequeñas tiendas atendidas por empleados de BCB, y puntos de venta de BCB activados en comercios «barrio adentro», bajo la figura de corresponsales no bancarios.

Por otra parte, desde la perspectiva de la inclusión, la gran mayoría —si no todas— las experiencias presentadas evidencian elementos de valor agregado diseñados *ad hoc*, que permiten a los clientes un mejor disfrute de la oferta central. Se presentan con frecuencia como actividades de formación, como es el caso, entre otros, de los cursos para microempresarios de BCB o de educación emprendedora de la Fundación Paraguaya⁸, que complementan la oferta de bancarización y microfinanzas; los servicios de asesoría brindados a los clientes del programa «Viste tu casa» (Colcerámica, en Colombia), que acompaña la venta de productos de revestimiento con el desarrollo de pequeños proyectos de remodelación; y los servicios de financiamiento, ahorro programado y acompañamiento, comunes a estas tres iniciativas.

En algunos casos, los elementos de valor agregado abarcan aspectos más amplios del desarrollo humano y del bienestar familiar, como el «Semáforo de la Pobreza», una herramienta de autoevaluación multidimensional y con base tecnológica aplicada como eje transversal de intervención por la Fundación Paraguaya.

Las principales tensiones en el desarrollo de las proposiciones de valor derivan de la necesidad de invertir en innovación en proyectos cuyo retorno puede ser considerado como particularmente incierto y en todo caso de mediano o largo plazo. Un reciente estudio realizado por Deloitte⁹ en una muestra global de ejecutivos preocupados por el crecimiento inclusivo, muestra que el énfasis en producir resultados a corto plazo es el factor que más restringe las iniciativas de negocios inclusivos de sus organizaciones.

Interfaz con el mercado

Los componentes de interfaz con el mercado son todos aquellos que se diseñan para comprender, comunicar, interactuar y relacionarse con los segmentos de clientes, beneficiarios y públicos relevantes de las iniciativas.

Innovaciones en los segmentos de clientes y beneficiarios

Las estrategias convencionales empresariales tienen usualmente en cuenta el segmento de personas pertenecientes a sectores de bajos ingresos (SBI). Pero cuando las empresas tienen proyectos dirigidos específicamente a los consumidores SBI, esta macrosegmentación suele colocar a todas las personas vulnerables en un mismo saco. En iniciativas de distribución inclusiva, las empresas deben hilar más fino para captar la diversidad de necesidades, hábitos de consumo, cultura o capacidad de pago dentro de los mercados de bajos ingresos. Como ejemplo, citamos de nuevo el hecho de que BCB abarcaba tanto a microempresarios establecidos (para quienes abría cuentas y ofrecía préstamos), como a los pobladores menos propicios a acudir al sistema bancario (a quienes ofrecía el producto colaborativo popular de ahorro programado entre vecinos, el «san»).

Una primera innovación que se repite en las experiencias estudiadas consiste en aplicar una segmentación geográfica, en la que el proyecto piloto se acota en un mercado de prueba claramente delimitado, bien sea una comunidad rural o un barrio urbano, para luego avanzar en su replicación o expansión. Danone, por ejemplo, comenzó en algunas comunidades en Salvador y luego replicó en São Paulo y Fortaleza. Plan Barrio, de Nestlé, en República Dominicana, usó una estrategia similar.

Otra innovación observada fue la resegmentación del sector de bajos ingresos en diferentes grupos socioeconómicos; así, escogían las personas de mayor poder adquisitivo, que podían entrar en una interacción con una lógica de mercado. Si bien esta decisión terminó por excluir a los grupos más vulnerables, tuvo el beneficio de sincerar el impacto real de las iniciativas de negocios inclusivos, como en el caso de Masisa.¹⁰

Otra práctica consistió en mirar al mercado de manera sistémica, más allá del usuario o consumidor final; así se incluían y se segmentaban a los públicos relevantes que acompañan y facilitan las dinámicas de mercado, como son los líderes comunitarios u otros actores. Estos actores pueden desempeñar diferentes papeles en los modelos de inclusión, bien sea como aliados claves, miembros del canal de distribución, colaboradores o facilitadores de los procesos de relacionamiento con clientes

y comunidades. En este sentido, cuando la BCB selecciona a sus promotores comunitarios (miembros del canal de distribución), los escoge en función de su afinidad con los segmentos objetivo y de su pertenencia a las mismas comunidades donde opera la institución financiera; a ellos les ofrece el mismo potencial de crecimiento y superación, que es la promesa central para los microempresarios clientes. En el caso de Danone, el desarrollo de las *kiteiras* va más allá de su inclusión en la fuerza de ventas: se las forma como emprendedoras, con la participación de instituciones aliadas. Igualmente, en el caso de Estilos Masisa, el desarrollo de microfranquicias para carpinteros pasa por mejorar su profesionalización, para convertirlos en actores capaces de crear valor agregado en la transformación de la materia prima producida por la empresa.

Canales de distribución

El diseño del canal de distribución es uno de los principales retos del modelo, por tratarse de una población de difícil acceso, bien sea porque se trate de comunidades rurales aisladas o de barrios urbanos que por sus características de urbanismos espontáneos y problemas de seguridad dificultan el funcionamiento de canales pensados para un mercado de clase media.

En muchas de las iniciativas estudiadas la innovación es limitada: se opta por estructuras de menudeo multinivel que reclutan a miembros de las comunidades como fuerza de ventas puerta a puerta, coordinadas por una estructura de microdistribuidores, promotores o supervisores presentes en las mismas zonas servidas. Con frecuencia los participantes del canal son mujeres, bien sea por su papel central en la gestión de la economía doméstica en los segmentos de bajos ingresos o porque son particularmente vulnerables a la pobreza, el empleo informal o el desempleo. Este es el caso de la estructura de las *kiteiras* de Danone en Brasil y de las microdistribuidoras del Plan Barrio de Nestlé en República Dominicana, la red Manu de Nutrivida en Costa Rica y las promotoras entrenadas por Colcerámica.

En la mayoría de los casos, sean iniciativas corporativas o nuevos emprendimientos, la principal innovación reside en sistemas de gestión y administración del canal de distribución diseñados *ad hoc*. Sin embargo,

estos sistemas han tenido que enfrentar complejas curvas de aprendizaje, desde la definición de funciones de los participantes del canal (manejo de inventario, transporte, promoción, ventas y cobranzas), hasta las formas de retribuir el trabajo y de otorgar incentivos (formación, comisiones de ventas, premios y ascenso en la cadena).

Uno de los puntos críticos consiste en lograr que los ingresos cumplan con la promesa central de mejorar la calidad de vida de los SBI. En varias de las iniciativas analizadas, el costo de oportunidad de las actividades económicas informales significa un reto para los proyectos. En Mercado Fresco, por ejemplo, una red de microfranquicias en hogares en Nicaragua, se puso a prueba la tentación de las mujeres de aprovechar las tiendas para vender cualquier tipo de producto que incrementase las ventas, con el riesgo de desvirtuar el concepto de la cadena y afectar el posicionamiento de la marca.¹¹

Un dilema en el diseño del canal se relaciona con las definiciones de alcance, cobertura e inclusión deseados, en presencia de las restricciones de escalabilidad, eficiencia y rentabilidad de las estructuras de gran fragmentación. En algunos casos la ampliación del alcance se logra al complementar el canal inclusivo con estructuras preexistentes, como instituciones sin fines de lucro de servicio social o bodegas y pequeños comercios tradicionales. Ejemplo de esto fueron los comercios ubicados barrio adentro —«aliados comunitarios» o corresponsales no bancarios— de la BCB. De la misma manera, Nutrivida ha logrado su mayor alcance gracias al apoyo de canales institucionales o muy eficientes como Walmart.

En cuanto a los procesos operativos, no cabe duda de que existen retos aún no superados en términos del logro de economías de escala y eficiencia de los sistemas. En las iniciativas corporativas, por ejemplo, la gestión de inventarios adquiere una mayor complejidad en la medida en que se requiere una mezcla de productos diferenciada, que no puede aprovechar del todo las sinergias de los sistemas empresariales. Este es el caso de Colcerámica, cuyo modelo demanda una tipología y una variedad de productos muy distinta al resto del negocio.

Igualmente, en el caso de venta de servicios que requieren un análisis y un perfilamiento del cliente final, los sistemas deben ser rediseñados con

parámetros acordes a los segmentos de bajos ingresos, como es el caso del proceso de análisis crediticio desarrollado para la concesión de microcréditos de BCB. Este consiste en una doble estructura de atención, mediante promotores comunitarios (desplegados en los barrios) y un centro de atención telefónica para el control de referencias personales, todo apoyado por un sistema de gestión de calificación y riesgo diseñado *ad hoc*.

La innovación mediante soluciones tecnológicas (dispositivos personales, teléfonos móviles o tabletas) para la recolección de datos de clientes, gestión de órdenes y realización de pagos, podrían facilitar el control y los tiempos de respuesta. La Banca Comunitaria Banesco se ha adelantado en el uso de las plataformas tecnológicas con un desarrollo de sistemas específico para atender al canal de corresponsales no bancarios. Al mismo tiempo, se ha estimulado a los clientes finales para que utilicen aplicaciones de la banca en línea, accesible desde teléfonos móviles cada vez más presentes en el día a día de los habitantes del barrio.

Igualmente, se observa que, gracias a un proceso de ensayo y error, se implementan buenas prácticas en la gestión de inventarios y modelos innovadores de microdistribución, que modularizan el esfuerzo en unidades replicables, lo que contribuye a la rentabilidad del sistema. El caso de Danone muestra una evolución de la fase de proyecto piloto a la de escalamiento de la iniciativa, en la que se incluye un distribuidor local aliado capaz de gestionar de manera eficiente la entrega de productos lácteos que por su característica de perecederos deben completar en tiempo breve el ciclo de entrega.

Relación con clientes y públicos relevantes

La relación con los clientes es la forma en la que la organización decide servir, comunicarse e intercambiar valor con sus segmentos objetivos. Las formas de relacionamiento pueden quedarse en un ámbito puramente transaccional, en la forma de intercambios con visión de corto plazo que pueden hacerse personalmente o con sistemas automatizados.

Varios de los casos presentan un grado de innovación básico, con énfasis en lo transaccional mediante relaciones interpersonales entre los

miembros del canal —vendedores, promotores o microempresarios— y las comunidades que sirven. Es el caso del modelo de Mercado Fresco, que, al utilizar los hogares como punto de instalación de las microfranquicias, se enriquece de las dinámicas propias de las relaciones entre vecinos.

Una mayor innovación se evidencia con la introducción de modelos de asistencia personal, en el que el proceso de compra se acompaña con la búsqueda de un mayor conocimiento de las necesidades del cliente y un modelo de asesoría personalizada, tanto en la elección de los productos como en el diseño de mecanismos de financiación. En este grupo se encuentra el modelo de Colcerámica con sus promotoras vecinas, capaces de analizar las características de los hogares con necesidades de mejoras y diseñar en colaboración con los clientes las opciones más viables entre sus preferencias. En algunos casos la asistencia personal se convierte en la palanca para el desarrollo de relaciones de largo plazo, como es el caso de la BCB: los promotores comunitarios no solo identifican y evalúan a los microempresarios con potencial de recibir microcréditos, sino que los acompañan en el tiempo para guiarlos en su gestión del negocio y en su crecimiento.

Independientemente de las peculiaridades de cada caso, el aspecto común que se observa y caracteriza a los modelos de negocios inclusivos se desarrolla en el ámbito de la innovación social, en la que el elemento central es la comunidad de valores que guían la interacción con todos los públicos relevantes. Se trata de los principios a los cuales las organizaciones contribuyen como parte de su proposición de valor ampliada, que se desprenden de la misión empresarial, de la visión de los emprendedores sociales o de los líderes de las iniciativas. De esta manera, valores como la inclusión, la solidaridad, la colaboración comunitaria, la aceptación de la diversidad, la conservación del ambiente o el mejoramiento de la

El aspecto común que se observa y caracteriza a los modelos de negocios inclusivos se desarrolla en el ámbito de la innovación social, en la que el elemento central es la comunidad de valores que guían la interacción con todos los públicos relevantes

calidad de vida, entre otros, son las guías que dan propósito al tejido de relaciones. Así, por ejemplo, los casos de Danone, Nutrivida y Nestlé van más allá de lograr un crecimiento de las ventas en segmentos poco aprovechados del mercado (objetivo de negocios), pues se configuran como mecanismos para mejorar la nutrición, la salud y la inclusión social, sobre la base de una cultura compartida.

Queda mucho por hacer en función de optimizar la red de relaciones, tanto con clientes como con públicos relevantes. En la mayoría de los casos analizados falta la utilización de plataformas tecnológicas que puedan impulsar la innovación, en la forma de un mejor acceso a los productos o servicios, o de intercambios más eficientes.

En cuanto al potencial de innovación, es importante que el sentido de propósito social que deriva de la organización focal que lleva la iniciativa pueda ser matizado por un mayor conocimiento de lo que los clientes y públicos relevantes desean resolver con el intercambio. Sería aconsejable adoptar el enfoque de *job to be done* (tarea pendiente por resolver) sugerido por Christensen y otros¹², que pone el énfasis del diseño de la proposición de valor y de su entrega en los progresos o beneficios que los clientes, usuarios o públicos relevantes esperan lograr. La construcción de espacios comunitarios de conexión permanente con necesidades reales y expectativas, así como la promoción de actividades de cocreación con distintos actores internos y externos a la organización pueden ser catalizadores de innovación que descubran nuevas formas de relacionarse, crear valor compartido y entregarlo.

Estructura gerencial y gobierno

El diseño de iniciativas inclusivas requiere reconsiderar la configuración de recursos, actividades y alianzas existentes, y en algunos casos introducir mecanismos de gobierno *ad hoc* capaces de impulsar y hacer seguimiento, fuera de la gestión convencional.

Actividades y recursos claves

Las actividades y recursos claves permiten el desarrollo de la misión de la iniciativa y la creación y entrega, de manera exitosa, de su proposición de

valor. La innovación en la configuración de la cadena de valor y los pasos que en esta se siguen dependen de cada modelo de negocios (producción, servicios o gestión de conocimientos); incluyen sistemas y procesos de procura, transformación de materias primas, manufactura, diseño de productos y servicios, desarrollos tecnológicos, gestión de los canales y atención al cliente. Para cada actividad es indispensable prever los recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos y de conocimiento), que pueden ser internos o externos a la organización.

Los modelos de producción, como en el caso de las empresas de alimentos (Nutrividia, Nestlé y Danone), presentan un cierto grado de innovación en la formulación de productos, las decisiones de empaque y la variedad de la cartera. Un factor clave de éxito es contar con los recursos adecuados para lograr un buen entendimiento de las necesidades de mercado y concretarlo en un diseño orientado tanto al cliente como a los públicos relevantes. Algunas iniciativas estudiadas muestran una cierta discontinuidad en la conexión con el mercado o una subestimación de la función crucial de estas competencias, con el riesgo de crear ofertas poco innovadoras o de escaso valor agregado. En el caso de Nestlé el esfuerzo por diseñar combos de productos del agrado de los consumidores, por ejemplo, produce tensiones con la óptica de eficiencia de la producción que, en ocasiones, conlleva un cambio de la oferta con consecuentes quejas de vendedoras y consumidores.

Cuando el diseño del modelo de negocio inclusivo comienza desde la fase de procura, como el caso de la empresa Runa (presentado en el **capítulo 8**), puede verse como un modelo innovador que sigue principios de sostenibilidad aguas arriba, al haber facilitado el desarrollo de la siembra, la recolección y la venta de esta planta por parte de los agricultores indígenas Kichwa en Ecuador, según el modelo de comercio ecosolidario.

Los modelos de servicios descansan en la innovación de procesos *ad hoc* que pueden requerir el desarrollo de plataformas y redes. La tecnología puede convertirse en un recurso clave para su buen funcionamiento. Los modelos de servicios inclusivos ofrecen con frecuencia soluciones integradas a problemas sociales, como es el caso de la Fundación Paragua-

ya, enfocada en servicios de microfinanciamiento, formación y asesoría a microempresarios. Estos últimos aspectos combinan elementos de los modelos de gestión del conocimiento y toma de decisiones, caracterizados por actividades de formación y consultoría, que encontramos en muchos de los casos estudiados, como por ejemplo Propaís, cuyo principal valor agregado consiste en el desarrollo de su propio proceso de promoción de franquicias y en la transferencia de conocimiento a sus aliados.

Entre los principales retos encontramos la necesidad de desarrollar procesos de innovación sistemáticos que permitan diseñar, probar y corregir muchas de las actividades clave, que no siempre pueden responder a los estándares de los negocios tradicionales. Así, por ejemplo, la aplicación de los estándares de gestión de inventario o de fuerza de ventas que comúnmente buscan la eficiencia no lograron resultados positivos en un caso de distribución inclusiva puerta a puerta en áreas rurales en Perú; más bien crearon molestias y desanimaron a las mujeres involucradas en el canal.

La inclusión de proveedores, distribuidores, aliados e instituciones de apoyo como recursos claves dentro de la red de creación de valor implica su empoderamiento y la construcción de sistemas de coordinación, transferencia de conocimiento y gestión que necesitan particulares mecanismos de colaboración. El desarrollo de innovaciones sostenibles en estos modelos requiere la canalización de actividades y recursos mediante mecanismos de colaboración económicos (novedad y complementariedad), sociales (macrocultura y transferencia de conocimiento) y ambientales (monitoreo y planificación conjunta), al igual que factores habilitantes (identidad, políticas y capacidades organizacionales).¹³

Aliados clave

Los aliados clave tienen un papel central en introducir competencias para la innovación. Pueden tener múltiples funciones como proveedores de productos o servicios, asesores y consultores en los procesos de transferencia de conocimiento y formación, certificadores, facilitadores en la formación de redes de colaboración y conexión con otros actores, y

financistas o promotores frente a potenciales inversionistas. Las comunidades locales pueden considerarse como un tipo particular de aliado clave, por su potencial de participar en procesos de cocreación que facilitan la promoción y aceptación de las iniciativas de negocios inclusivos en su ámbito de influencia.

Los aliados asumen tareas y funciones que la organización focal no podría desarrollar sola: crear nuevas fuentes de recursos, acelerar aprendizajes y mitigar riesgos. La selección de los aliados debe hacerse basada en claridad de propósitos, expectativas compartidas y competencias complementarias. En este sentido, el reto más importante es la alineación de las estrategias y la compatibilidad de las motivaciones y los intereses, que cuando existen pueden convertirse en fuente de sinergias y, cuando no, en el origen de obstáculos insuperables.

Ninguno de los modelos estudiados habría podido ser diseñado e implementado sin la participación de aliados claves, entre los que se cuenta una gran variedad de organizaciones: gobiernos nacionales o locales, organizaciones no gubernamentales, universidades y centros de formación, instituciones financieras y organismos multilaterales de promoción del desarrollo, entre otras. La red de Danone, por ejemplo, implica el cofinanciamiento del proyecto por parte del BID-Fomin y del Fondo del Ecosistema de Danone, y la búsqueda de sinergias con el Proyecto Redes de World Vision Brasil y con Aliança Empreendedora, instituciones dedicadas a la reducción de la inequidad social y a la habilitación al emprendimiento, como se explica en el **capítulo 3**.

La mayoría de los casos pone en evidencia el esfuerzo de tejer alianzas con las comunidades locales, mediante la intermediación de líderes comunitarios (BCB) o del tejido familiar o vecinal (Mercado Fresco). Tales alianzas crean espacios de comunicación, negociación e interacción cuyo objetivo es lograr relaciones ganar-ganar.

Los modelos de negocios son capaces de crear ecosistemas de colaboración¹⁴ que superan las fronteras de cada organización; el resultado es una interdependencia entre actores que abre un horizonte de innovación para la creación y captura de valor.

El gobierno de las iniciativas

Los modelos de negocios inclusivos presentan varias complejidades en lo que respecta a las actividades, los recursos y los actores. Ello se refleja en las políticas, las funciones y los procedimientos, así como en las responsabilidades, las estructuras y los enfoques de liderazgo necesarios para llevarlos a cabo.

En los casos estudiados se observan diferentes formas de gobierno. Puede tratarse, como en el caso de BCB, de una unidad de negocios con relativa autonomía dentro de una institución financiera tradicional, liderada por un *champion* con compromiso personal que goza del apoyo de la alta directiva. También puede surgir como un proyecto piloto dentro de un área funcional, como el caso de Colcerámica, surgido como iniciativa del área de mercadeo para explorar nuevos segmentos de mercado. En otros casos se trata de una iniciativa de responsabilidad empresarial que da paso a una entidad autónoma organizada como empresa social; es el caso de Nutrivida: la líder del proyecto termina por operarlo fuera de la empresa madre y con apoyo de aliados internacionales. Asimismo, puede tratarse de emprendimientos sociales sostenibles que se crean con la clara visión de desarrollar un modelo que logre conjugar resultados económicos y sociales, e incluso ambientales, como es el caso de la empresa Hybrytec.

Cuando las iniciativas surgen dentro de una corporación, uno de los retos consiste en encontrar a ejecutivos comprometidos con los objetivos de inclusión y capaces de ser motores de innovación y cambio dentro de las organizaciones. Se trata de una combinación de competencias y legitimidad indispensable para dirigir una iniciativa de negocios inclusivos y lograr su aceptación y apoyo. En el otro extremo, cuando se trata de emprendedores sociales, el reto es lograr el apoyo de inversionistas «pacientes» o motivados por la misión y convocar a un equipo que conjugue las competencias para innovar con la coincidencia de valores. Perseverar, con ensayo y error, en la innovación y el desarrollo de un modelo inclusivo es un trabajo de largo plazo que requiere un sistema de gobierno flexible y con elementos de ambidestreza.

Aspectos financieros y de impacto social

En los modelos inclusivos es necesario complementar los aspectos financieros (como costos e ingresos), con una medición de los posibles impactos negativos y de los beneficios sobre las comunidades servidas y la sociedad en su conjunto.

Estructura de costos e impacto negativo

Cada nuevo modelo de negocios implica una estructura de costos propia, de acuerdo con los insumos, procesos, talento y tecnología requeridos. En todo caso, se deben establecer indicadores de desempeño económico tradicionales, como tasas de crecimiento, rentabilidad y retorno sobre inversión. Sin embargo, el análisis de costos debe complementarse con el posible impacto social de la iniciativa; es decir, los resultados negativos que la operación puede producir sobre diferentes públicos. Así, en los casos de los canales de distribución inclusiva que emplean mujeres, como los de Danone, Nestlé, Nutrivida o Mercado Fresco, resultaría útil cuantificar los costos de oportunidad del tiempo dedicado a estas actividades en competencia con las tradicionales funciones familiares o con el potencial de empleos de mayor desarrollo personal.

Incorporar todos los elementos de costos visibles y sumarlos a los menos evidentes (que pueden quedar ocultos en las externalidades negativas de la iniciativa) es crucial para conocer la verdadera magnitud de los recursos y los esfuerzos necesarios. Diseñar y utilizar un tablero de mando para el modelo de inclusión podría ser un esfuerzo considerable, pero redundaría en una evaluación más honesta y transparente.

Ingresos y beneficios sociales

El éxito de un modelo de negocios innovador se refleja en que al valor ofrecido corresponda la posibilidad de que alguien se apropie de ese valor o que esté dispuesto a pagar por él. Un flujo de ingresos estable debe ser suficiente para cubrir todos los costos operativos del modelo y permitir la recuperación de la inversión o el repago de los financiamientos.

En este sentido, la mayoría de los casos estudiados presentan tensiones en cuanto a los tiempos de retorno sobre la inversión y a la eficiencia y la efectividad de las iniciativas; este hecho es un llamado a la revisión permanente de los modelos, con vistas a su mejora, escalamiento o replicación. Es el caso de Danone: la migración de la iniciativa del área de responsabilidad empresarial al área comercial hizo que quedara sometida a los mismos criterios de rentabilidad y eficiencia del negocio. Contar con capital paciente ha permitido que los modelos transiten su curva de aprendizaje, pero en el largo plazo los indicadores de negocios deben dar cuenta de su sostenibilidad.

Además del flujo de ingresos tradicional, los modelos de negocios inclusivos estudiados están diseñados para crear beneficios sociales, una parte sustancial de su misión. Estos comprenden mejoras en los indicadores de la calidad de vida, como salud, educación, ingresos, estado emocional, bienestar y derechos humanos. Así, por ejemplo, los esfuerzos de Fundación Paraguaya, Banca Comunitaria Banesco y Propaís pueden medirse en su impacto en el desarrollo de los negocios de los microemprendedores atendidos y en las mejoras de la calidad de vida de sus núcleos familiares.

Aunque algunos aspectos son de fácil medición, como el número de personas o de comunidades alcanzadas, otros requieren estudios de impacto que puedan medir los cambios percibidos (cualitativos) y reales (cuantitativos) con una óptica del antes y el después.

La innovación en el camino hacia la inclusión

En conclusión, las iniciativas de negocios inclusivos necesitan diseñar modelos inéditos, capaces de catalizar el potencial de innovación tanto de las organizaciones como de los públicos relevantes. La comprensión de las expectativas de los segmentos objetivo implica un proceso de empatía que permita abandonar el paradigma filantrópico orientado a «hacer el bien» e incorpore el entendimiento de qué significa «valor» para todos los públicos involucrados. La inmersión en los contextos culturales y sociales, el empoderamiento y la cocreación son caminos para diseñar modelos «de abajo hacia arriba» y dar vida a proposiciones de valor ampliadas con mayor facilidad de aceptación.

La difusión de tecnologías accesibles a las grandes mayorías, como aplicaciones móviles, redes y plataformas de micropagos y *crowdsourcing*, permite pensar en modelos más ágiles, que no le teman al ensayo y al error, sino que vean la experimentación como una ruta fundamental para el logro de mayor eficiencia y escalamiento. Para ello resulta indispensable desarrollar tableros de mando que permitan controlar la gestión mediante indicadores claves de negocios e impacto social. Todo con una visión paciente, capaz de mantener el rumbo a largo plazo y de recorrer los múltiples caminos que demanda la inclusión.

La velocidad y la flexibilidad en la innovación pueden ser claves en el éxito de una iniciativa; por eso se sugiere adoptar el enfoque de «construir, medir y aprender» propio del «emprendimiento ágil» (*lean startup*)¹⁵, caracterizado por ciclos de desarrollo cortos, pruebas de mercado, rápidos aprendizajes y correcciones. La aplicación del emprendimiento ágil a las iniciativas dirigidas al cambio social¹⁶ busca superar la visión tradicional de que es necesario desarrollar un plan de negocios formal y emprender un largo proceso de búsqueda de financiamiento e investigación; el riesgo de esta visión tradicional es que puede terminar por desviar la atención de los reales objetivos de las iniciativas, alargar los tiempos de su desarrollo y dejarlas enganchadas en supuestos con gran riesgo de quedar obsoletos.¹⁷

En la lógica del *lean startup*, el desarrollo de productos mínimos viables por empresas con objetivos sociales permitiría simplificar los diseños y mantener solo los beneficios y atributos realmente necesarios, con consecuentes ventajas en costos, tiempos de desarrollo y precio final de venta a usuarios y consumidores de menores ingresos. Vale reflexionar que esta óptica *lean* puede resultar más sencilla de aplicar en nuevas iniciativas emprendedoras, que se encuentran ante un «lienzo en blanco», que en grandes corporaciones en las que existen procesos y prácticas más complejas.

Le invitamos a contestar estas preguntas antes de continuar:

- 1** Como emprendedor o gerente interesado en los negocios inclusivos, ¿qué aspectos cree que su organización debe considerar en el diseño de su nuevo modelo?

- 2 ¿Cuál sería su proposición de valor? ¿A qué segmentos de clientes, beneficiarios y públicos relevantes estaría dirigida?
- 3 ¿Cómo estructuraría su canal de distribución? Piense en cinco aspectos claves en el diseño del canal.
- 4 Evalúe a su organización en función de sus recursos, actividades y aliados claves. ¿En qué aspectos debería innovar?
- 5 ¿Qué indicadores de resultados debería evaluar para su iniciativa de negocios inclusivos?

- 1 Auletta, González y Armas (2018).
- 2 Osterwalder y Pigneur (2010).
- 3 Joyce, Paquin y Pigneur (2015, 26 y 27 de mayo).
- 4 Porter y Kramer (2011).
- 5 Barrios y Ferreira (2018).
- 6 Reficco y Gutiérrez (2018).
- 7 Prado e Ickis (2018).
- 8 Berger y Blugerman (2018).
- 9 Deloitte (2018, septiembre).
- 10 Lozano Fernández y Layrisse (2018).
- 11 Abenozo y Zelaya Blandón (2018).
- 12 Christensen y otros (2016).
- 13 Reficco, Gutiérrez, Jaén y Auletta (2018).
- 14 Hellström y otros (2015).
- 15 Ries (2011).
- 16 Gelobter (2015).
- 17 B The Change (2016).

CAPÍTULO **IV**

REDES PARA EL ÉXITO: EL PAPEL DE LAS ALIANZAS

Josefina Bruni Celli

REDES PARA EL ÉXITO: EL PAPEL DE LAS ALIANZAS

Josefina Bruni Celli

Desarrollar iniciativas de distribución es una tarea compleja, con frecuencia imposible de realizar únicamente con los recursos y las competencias de una sola organización. Por ello, en este capítulo se examina el papel de las alianzas en los negocios de distribución inclusiva; se tendrán en cuenta los tipos de aliados que pueden necesitar quienes emprenden iniciativas de esta clase.

Se pone especial énfasis en el abanico de instituciones con las que los emprendedores se aliaron. Esas instituciones se pueden dividir en dos grandes categorías: organizaciones promotoras y organizaciones colaboradoras. Conocer las instituciones identificadas en las experiencias del Observatorio Scala ayudará a los emprendedores de la distribución inclusiva a entender su función en las redes y, en consecuencia, a diseñar una mejor estrategia de fomento de la actividad. Finalmente, se destacan los beneficios de las alianzas y se ponen en evidencia algunas advertencias acerca de las dificultades que los emprendedores pudieran enfrentar en su construcción y gestión.

CASO Danone Brasil

En 2011, Danone Brasil creó una iniciativa de distribución inclusiva con el fin de incrementar el consumo de productos lácteos en los sectores de bajos ingresos en el noreste de Brasil, y a la vez contribuir a aliviar la pobreza. La iniciativa empleaba mujeres de bajos ingresos para distribuir productos

Danone puerta a puerta en sus comunidades en la ciudad de Salvador de Bahía, donde la empresa ya tenía cierto liderazgo de mercado.¹

Las alianzas tuvieron un papel clave en la iniciativa. En un primer momento, en 2010, Danone Brasil elaboró un proyecto junto con Aliança Empreendedora, una organización sin fines de lucro brasileña, fundada en 2005, dedicada a ayudar a los sectores de bajos ingresos a convertirse en empresarios. El proyecto, que recibió el nombre de *Kiteiras*, conceptualizó un modelo de microdistribución basado en la venta puerta a puerta.

Seguidamente, Danone Brasil contó con el apoyo del Fondo Danone para el Ecosistema (FDE), que otorgó 400.000 euros de capital semilla para desarrollar el proyecto. El FDE había sido creado con 100 millones de euros en 2009 por el presidente ejecutivo de Danone Global, Franck Riboud, con el fin de fortalecer las alianzas en los ecosistemas locales en los que operaba la empresa.

En 2011, durante el desarrollo de la experiencia piloto, Danone Brasil y Aliança Empreendedora contrataron a Véli, una organización brasileña especializada en recursos humanos. Esta organización, fundada en 2011, ofrecía entrenamiento y formación y desarrollaba servicios de carrera. Véli reclutó a las mujeres que luego participarían como fuerza de ventas y les ofreció un programa de formación de 36 horas.

Danone Brasil contó también con sus vendedores tradicionales, que seguían encargados de la distribución. En este modelo de distribución, los vendedores tradicionales entregaban los productos a las *kiteiras* para que vendieran y despacharan puerta a puerta. En 2014 Danone firmó un contrato con Qualikits, una distribuidora de bebidas en Salvador, para expandir el programa.

Con el fin de aumentar la escala del programa, Danone Brasil recibió el apoyo de MIF Scala, un laboratorio de innovación del Banco Interamericano de Desarrollo dedicado a promover nuevos modelos de actuación del sector privado que resolvieran problemas de desarrollo económico en América Latina y el Caribe. MIF Scala le otorgó 800.000 dólares a Danone, que puso una contraparte de 1,3 millones de dólares.

En la fase de escalamiento, Danone Brasil buscó el apoyo de World Vision Brazil, una filial de World Vision International, organización sin fines de lucro fundada en 1950 dedicada a reducir las inequidades sociales mediante desarrollos sostenibles y transformativos. Esta organización contaba con un método, conocido como Grupos de Oportunidades de Desarrollo Local (GOLD, por sus siglas en inglés), que hacía partícipes a las comunidades en los procesos colaborativos de solución de problemas y fomentaba oportunidades de negocio y de generación de ingresos. World Vision Brazil ofreció también entrenamiento a las *kiteiras* y ayudó a expandir el programa a São Paulo (el mercado más grande de Danone en Brasil) y Fortaleza (su segundo mercado en la región nororiental).

La iniciativa de Danone Brasil no hubiese sido posible sin la participación de un conjunto de instituciones que la respaldasen y la hiciesen comercialmente viable. Las alianzas cubren diversos momentos, desde la formulación y la conceptualización del modelo de distribución, hasta su financiamiento, actividades de arranque, implementación y escalamiento.

Preguntas para la reflexión:

- 1 ¿Cuáles aliados podrían ayudarme a formular mi modelo de distribución inclusiva?
- 2 ¿Cuáles aliados podrían financiar mi proyecto en sus diversas etapas (inicio, escalamiento)?
- 3 ¿Cuáles aliados podrían ayudarme en las actividades de arranque (reclutamiento, formación, infraestructura)?
- 4 ¿Cuáles aliados podrían ayudarme en el proceso de distribución?

Organizaciones promotoras de la distribución inclusiva

Los emprendedores tienen la oportunidad de aliarse con una diversidad de organizaciones dedicadas al desarrollo económico inclusivo. Las organizaciones promotoras tienen un papel activo en la creación de iniciativas de distribución inclusiva; no son gestoras directas, sino más bien aliadas de los emprendedores.

Las organizaciones promotoras pueden ejercer las siguientes funciones:

- 1 Inversión social.** Proveen fondos no reembolsables para proyectos de distribución inclusiva. Esto significa que no cobran por el uso del dinero ni solicitan la devolución del principal.
- 2 Asesoría técnica.** Asesoran a los emprendedores gracias al conocimiento que han acumulado de experiencias anteriores de negocios inclusivos. Asesoran en diseño de franquicias, estructuras de red, modelos de financiamiento, formación y fortalecimiento de la fuerza de venta, entre otros ámbitos.
- 3 Creación de conocimiento.** Recopilan y sistematizan información de las experiencias que financian. Usan esa información para acumular conocimiento que les permita avanzar en sus esfuerzos por desarrollar modelos sostenibles. Este libro es un ejemplo de estos esfuerzos de sistematización.
- 4 Intermediación.** Algunas organizaciones promotoras realizan actividades de intermediación entre empresas franquiciadoras y microempresas franquiciadas, o entre empresas productoras y microempresarios. Además de forjar esas relaciones, las organizaciones intermediadoras asesoran a las partes y las acompañan en la creación y la estabilización de la relación.

A continuación se analizan en detalle las organizaciones que participaron como promotoras en los casos estudiados. Esto le dará al em-

prender una visión bastante completa del tipo de institución al que puede acudir para construir alianzas.

Organizaciones promotoras internacionales

Bancos multilaterales de desarrollo

El Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) —un fondo independiente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) dedicado a la promoción del desarrollo del sector privado en América Latina y el Caribe— ha financiado un laboratorio de soluciones de mercado al problema de la pobreza. A ese fin, ha experimentado y asumido riesgos en experiencias de distribución inclusiva, y ha sistematizado y difundido los resultados de estas experiencias. El Fomin invirtió cinco millones de dólares en el Observatorio Scala, para ensayar modelos de distribución inclusiva, en especial con microfranquicias.

Agencias de cooperación para el desarrollo

Las agencias de cooperación técnica para el desarrollo son entidades gubernamentales cuyo objetivo es apoyar el desarrollo económico en otros países. Usaid (Estados Unidos), AusAid (Australia) y IDRC (Canadá) son algunas de las agencias de cooperación técnica que, en los casos analizados, apoyaron ensayos de distribución inclusiva.

La IDRC de Canadá aportó al Observatorio Scala una donación para crear y diseminar conocimiento sobre diseño de cadenas de distribución que provean oportunidades rentables de negocio a las poblaciones vulnerables. AusAid de Australia otorgó una donación a la Fundación Paraguaya para que llevase adelante un proyecto de desarrollo de microfranquicias. Usaid hizo posible que la empresa Hybrytec de Colombia construyera un servicio de energía solar en seis pequeños pueblos indígenas.

Fundaciones internacionales y fondos empresariales internacionales

Una fundación empresarial es una organización privada sin fines de lucro creada por una empresa con la que mantiene un vínculo estrecho.

Ese vínculo usualmente tiene las siguientes características: 1) los objetivos de la fundación y los de la empresa están alineados estratégicamente; 2) la fundación es financiada principalmente con donaciones de la empresa; y 3) la mayoría de los miembros del gobierno de la fundación son representantes de la empresa. Los fondos empresariales son similares, con la diferencia de que no tienen una estructura administrativa grande, y por tanto son menos costosos de administrar.

Para crear su red de distribución inclusiva en Brasil, Danone Brasil recibió recursos no reembolsables del Fondo Danone para el Ecosistema, el brazo social de Danone internacional. El Fondo, creado en 2009 con una donación de 100 millones de euros, es el mecanismo que Danone utiliza para cocrear soluciones de negocio inclusivo que generen de manera simultánea valor social y económico. En particular, el Fondo se dedica a forjar una asociación más cercana entre Danone y microemprendedores (pequeños productores y distribuidores).

Estilos Masisa (México) recibió recursos y apoyo técnico de la Fundación para el Desarrollo Económico y Social (Fundes) para su proyecto de microfranquicias de servicios de carpintería.² Fundes fue creado en 1984 por Stephan Schmidheiny, filántropo suizo que también es el principal propietario de Masisa por intermedio del Grupo Nueva. Actualmente Fundes opera en varios países de América Latina donde actúa como una consultora dedicada a «impulsar el crecimiento y la profesionalización de las Mipymes permitiéndoles conectarse eficientemente a las cadenas de valor de los distintos sectores, impactando en el crecimiento económico y mejora de los servicios en las comunidades donde trabajan».

Fundes ayudó también a diseñar el programa de desarrollo de tenderos de SABMiller-Cervecería Nacional en Ecuador. Basada en una investigación, propuso un programa de capacitación a tenderos y lo facilitó en su zona de influencia.³

NTR Foundation es una fundación empresarial de NTR PLC, una empresa irlandesa de energía eólica y solar. Fue creada como medio para colocar fondos no reembolsables destinados a promover el desarrollo de proyectos y mercados de energías renovables en el mundo. NTR le otorgó una dona-

ción de 200.000 dólares a Tecnosol, en Nicaragua, para que capacitara a 49 jóvenes que, tras certificarse en instalación y mantenimiento de sistemas solares rurales, formarían la red de distribución inclusiva de la empresa.⁴

Organizaciones sin fines de lucro internacionales

Algunas de las promotoras de la distribución inclusiva son organizaciones sin fines de lucro no vinculadas con grandes corporaciones y que pueden tener varias fuentes de financiamiento. Con frecuencia, son lideradas por emprendedores sociales que tienen una visión acerca del potencial de las poblaciones vulnerables para salir de la pobreza.

Supply Hope es una organización sin fines de lucro estadounidense creada por Beth Meadows, empresaria y emprendedora social. La organización recauda dinero de donantes particulares y también de su fundadora, para darlo a organizaciones sin fines de lucro que actúan en Nicaragua. Beth Meadows se involucró personalmente en el diseño del proyecto y en la creación de Mercado Fresco en Nicaragua, con su red de microbodegas en hogares manejadas por mujeres en barrios populares de Managua. La empresa social recluta y forma a las mujeres, les otorga líneas de crédito y las acompaña en el proceso de fundación y estabilización de sus microbodegas.⁵

Alianzas internacionales

En algunos casos, la organización sin fines de lucro es una alianza entre dos o más actores. Clinton Giustra Enterprise Partnership (CGEP), por ejemplo, es una organización sin fines de lucro, registrada en Canadá, fundada por el empresario Frank Giustra en sociedad con la Fundación Clinton. El objetivo de la CGEP es buscar soluciones innovadoras a la pobreza en el mundo. Esta asociación diseñó y financió la creación de

Algunas de las promotoras de la distribución inclusiva son organizaciones sin fines de lucro no vinculadas con grandes corporaciones y que pueden tener varias fuentes de financiamiento

Chakipi, una empresa social en Perú que se dedicaría a operar una red de distribución inclusiva en ese país.

Empresa multinacional

Las empresas multinacionales, con sus áreas de responsabilidad social corporativa (RSE), pueden convertirse en promotoras directas. Este es el caso de Yamaha, que impulsó la creación de una red de distribución inclusiva en apoyo a su distribuidor en Surinam, Datsun Surinam NV, para replicar el modelo de taller de servicio autorizado que Yamaha ya había puesto en práctica en India. La idea principal fue establecer tiendas satélites para dar servicio a los motores Yamaha de manera confiable y eficiente, y a la vez fortalecer las habilidades empresariales de la población local.⁶

Organizaciones promotoras nacionales

Las promotoras nacionales en las experiencias analizadas se dedican principalmente a intermediar en la formación de redes de distribución inclusiva.

Organizaciones sin fines de lucro

La Fundación Paraguaya fue creada en 1985 por Martin Burt, un emprendedor social paraguayo que se ha dedicado a desarrollar soluciones para erradicar la pobreza. Su organización recibe recursos de una gran diversidad de fuentes: agencias de cooperación para el desarrollo, bancos multilaterales y empresas privadas nacionales e internacionales. También obtiene ingresos propios con sus servicios de microcrédito y de intermediación. Para el desarrollo de las microfranquicias, la estrategia de la Fundación Paraguaya ha sido actuar como intermediario.⁷

Otra organización sin fines de lucro que realizó actividades de promoción fue el Grupo Juvenil Dion (GJD), una ONG creada en Honduras en 1972 por una religiosa, Sor Marta Dion. Al principio, esta organización se dedicaba únicamente a la formación técnica y artesanal de jóvenes de escasos recursos. Más adelante, al ver que a los egresados de sus programas no les era fácil conseguir empleo, GJD expandió su ámbito de actividad a la creación de una oficina de empleo, microfinanciamiento y apoyo a formación

de microempresas. Fue en el contexto de su esfuerzo por apoyar microemprendimientos que esta organización buscó el apoyo del Fomin para insertar a jóvenes formados por GJD en cadenas de distribución de empresas privadas ubicadas en zonas rurales de Honduras. El papel de GJD en su iniciativa de distribución inclusiva fue coordinar y promover el proyecto y ser responsable ante las agencias financiadoras; seleccionar a los jóvenes microempresarios; gestionar la formación de los jóvenes; forjar alianzas con alcaldías y acompañar a los jóvenes en su inserción en una red.⁸

Alianzas nacionales

Un ejemplo de organización promotora nacional de la distribución inclusiva es Propaís, en Colombia. Propaís ofrece a los franquiciadores socialización, capacitación, asistencia técnica y acompañamiento comercial en la venta de franquicias. A los franquiciados les ofrece capacitación, socialización, participación en ruedas de negocios y acompañamiento para la compra de la franquicia y su puesta en marcha. En suma, en la promoción de la distribución inclusiva, Propaís es facilitadora, promotora y articuladora.⁹

Empresa privada nacional

Se observó una situación en la que una empresa privada promovió la creación de una cadena de distribución inclusiva pero que, luego de manejarla como un proyecto, la separó de la estructura de la empresa. La nueva organización es una entidad derivada de la empresa que la creó.

Tal fue el caso de Florida Ice and Farm Company (Fifco). Esta empresa costarricense de alimentos y bebidas creó, con el apoyo de Muhammed Yunus, una empresa social autónoma, Nutrivida, con el fin de contribuir a los problemas de desnutrición en Costa Rica y la región.¹⁰

Las organizaciones colaboradoras

Las organizaciones colaboradoras son actores secundarios que brindan apoyos específicos o especializados al emprendedor. Los emprendedores y las organizaciones promotoras se apoyan en organizaciones colaboradoras. Estas últimas son importantes, pero no esenciales, para la red de

distribución inclusiva, pues el emprendedor puede asumir algunas de las funciones que prestan. Sin embargo, como se verá más adelante, el hecho de que el emprendedor busque el apoyo de organizaciones colaboradoras permite potenciar su red de distribución inclusiva.

Algunas de las instituciones colaboradoras prestan servicios específicos, como formación, consultoría o microcrédito. Otras son organizaciones ubicadas a lo largo de una cadena de distribución. Aquí tenemos dos subcategorías. En primer lugar, las distribuidoras que apoyan al emprendedor en hacerle llegar productos a los microemprendedores. En segundo lugar, los proveedores al emprendedor, en los casos de modelos multiproveedor de distribución inclusiva.

Finalmente, ciertas instituciones, tales como organizaciones comunitarias o gubernamentales, colaboraron con las iniciativas en áreas que potenciaban su acceso a mercados no tradicionales. Por ejemplo, les prestaban sus infraestructuras en zonas remotas, legitimaban su presencia en espacios sociales no tradicionales o actuaban como interlocutores del emprendedor.

A continuación se detallan los patrones observados en las cuatro categorías de organizaciones colaboradoras (proveedoras de servicios específicos, distribuidoras, proveedoras de productos en modelos multiproveedor y potenciadoras de acceso).

Proveedoras de servicios específicos

Los principales servicios específicos ofrecidos por organizaciones colaboradoras son entrenamiento, consultoría y financiamiento a los microemprendedores.

A veces los emprendedores formaban a sus microemprendedores, o bien las organizaciones promotoras entrenaban al emprendedor o a los microemprendedores. En otros casos, las empresas proveedoras ofrecían el entrenamiento. Procter & Gamble, por ejemplo, una proveedora de Chakipi, en Perú, formaba a las vendedoras en el uso de sus productos de higiene. Pero la formación también provino en diversos casos de organizaciones especializadas en actividades de formación, como se explica en el **capítulo 7**.

Los emprendedores y las organizaciones promotoras contrataron a empresas consultoras. Chakipi, por ejemplo, contrató a Arellano Marketing para realizar un estudio de demanda en Perú. La promotora Fundación Paraguaya contrató a Fairbourne Consulting para un estudio similar. En el caso de Chakipi, las organizaciones promotoras contrataron a una consultora para que ejecutara un proyecto piloto.

Fundación Paraguaya (una organización promotora) ofrecía su propio servicio de microcrédito, y Chakipi (un emprendedor) entregaba sus productos en consignación a sus microempresarias. Pero emprendedores como Nutrivida y Nestlé, que inicialmente ofrecían donaciones o microcréditos a sus microdistribuidoras, sustituyeron estos mecanismos con microcréditos otorgados por organismos especializados. Nutrivida, Fundación Mujer y Grameen Bank brindaban apoyo para microcréditos. Nestlé en Santo Domingo se alió con Adopem, S.A., un banco de ahorro y crédito. En los casos de Nutrivida y Nestlé, los servicios especializados eran más eficaces que los emprendedores en la recuperación de los fondos prestados.

Distribuidores

Con frecuencia, los emprendedores emplean distribuidores para que sus productos lleguen a los microemprendedores. El caso de Nestlé en República Dominicana ilustra las ventajas de colaborar con distribuidores existentes en iniciativas de distribución inclusiva. Para Nestlé, contar con una red de distribuidores con presencia en todo el territorio nacional facilitó mucho la viabilidad de la iniciativa. De otro modo sería difícil gestionar la complejidad de una fuerza de venta tan capilar. En palabras de Miguel Pérez, gerente de Asuntos Corporativos de Nestlé: «Si no cuentas con una red así montada, este modelo no se puede replicar. Tenemos quince distribuidores en el país; si tengo que hacer esa inversión desde cero, el modelo no es rentable».¹¹

Proveedores de productos en modelos multiproveedor

Chakipi funcionaba con un modelo multiproveedor. Tenía varios centros de almacenamiento y distribución en Perú que esta empresa social

aprovechaba con productos comprados de proveedores como Nestlé, Santa Natura y Procter & Gamble, entre otros. Chakipi gestionaba su relación con estos proveedores desde una oficina en Lima. Desde los centros de almacenamiento y distribución, Chakipi le entregaba los productos en consignación a microempresarias, que luego los vendían en las zonas apartadas donde vivían. Las empresas proveedoras variaron en el tiempo. Eran importantes, pero intercambiables en este modelo de negocio.

Potenciadoras de acceso

Los emprendedores también reciben apoyo de organismos gubernamentales y organizaciones comunitarias de base para acceder a zonas remotas o de difícil penetración.

El Inadem, por ejemplo, un organismo adscrito al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) de Perú, le proveyó a Chakipi apoyo al prestarle sus espacios físicos en zonas rurales. Específicamente, Chakipi hizo uso de los Tambos —módulos de servicio o ventanillas únicas de servicios del Estado peruano en las comunidades altoandinas— para reunir a las microempresedoras.

Las organizaciones sociales de base también desempeñan un papel importante en las actividades de penetración. Nutrivida, una empresa social en Costa Rica, recibió el apoyo de cuatro organizaciones sociales de base para reclutar a las 111 microempresarias de la Red Manu. Por su parte, Colcerámica, en Colombia, pudo usar espacios prestados, gracias al apoyo de organizaciones comunitarias en barrios populares, para iniciar sus contactos con mujeres que luego formarían su fuerza de venta. En una primera etapa de su proyecto también usó estos espacios para almacenar los productos que distribuía en esos barrios.

Beneficios de las cooperaciones y las alianzas interinstitucionales

Las cooperaciones y las alianzas interinstitucionales facilitan, de diversas maneras, el trabajo de los emprendedores. A continuación se presentan algunas de las más destacadas.

Aprovechamiento de infraestructuras existentes

Cuando un emprendedor entra a un mercado, le beneficia aprovechar las infraestructuras físicas e institucionales de otras organizaciones con más tiempo en esos espacios. Un ejemplo de tal aprovechamiento es el de un emprendedor con distribuidores locales que ya cuentan con la infraestructura física y organizacional para mover productos.

Las alianzas entre un emprendedor y distribuidores locales ya existentes son comunes en las experiencias analizadas. Este tipo de alianzas le dan al emprendedor capacidad de penetración en zonas remotas con una inversión menor a la que se requeriría para levantar una red propia.

Hybrytec, una empresa de venta e instalación de paneles solares, no hallaba cómo desarrollar proyectos pequeños en el interior de Colombia. Gran parte de la zona estaba azotada por la guerrilla, las vías de comunicación eran malas y los costos de acceso para los ingenieros hacían a estos proyectos económicamente inviables. Para resolver este problema, Hybrytec buscó emprendedores locales que distribuyeran e instalaran sus productos. Un equipo de la empresa empezó a viajar por el país para identificar posibles vendedores locales entre dueños de ferreterías y pequeñas tiendas. Seleccionó a 200 emprendedores en diferentes sectores del país que recibieron entrenamientos anuales de los ingenieros de Hybrytec en técnicas de diseño e instalación de pequeñas soluciones solares, así como líneas de crédito sin intereses y soporte técnico de la empresa.

El caso de Hybrytec ilustra la ventaja de este tipo de alianza. Gracias a la red de emprendedores locales la empresa ha logrado incursionar en zonas apartadas del país. Cuando los proyectos son pequeños, los emprendedores, de acuerdo con su capacidad, instalan directamente los productos que Hybrytec les provee y reciben por esto una utilidad. En proyectos grandes, estos emprendedores son el enlace comercial: Hybrytec instala directamente la solución y paga una comisión a los emprendedores por conseguir el negocio. En palabras de un emprendedor del departamento de Huila: «Ellos me dan clientes y yo a ellos».

Los proveedores no son los únicos de los que se pueden aprovechar sus infraestructuras. Chakipi, por ejemplo, se alió con el gobierno

para utilizar sus espacios ubicados en zonas remotas, los Tambos, para reunir a las mujeres emprendedoras.

Apalancamiento en capacidades especializadas

Los emprendedores también logran avanzar más rápido en la puesta en marcha y escalamiento de sus iniciativas cuando se alían con otras organizaciones para ejecutar tareas especializadas.

El caso de la alianza entre Nestlé y el Banco Adopem destaca este tipo de beneficios. Mientras el proyecto estuvo en su fase piloto, Nestlé financió el capital de trabajo de las vendedoras, pero con el crecimiento de sus actividades se creó un cuello de botella. Varias participantes creyeron que ese dinero era una contribución social de una multinacional y, por lo tanto, una donación no retornable. No resultaba creíble que Nestlé llevaría a un tribunal a quien no pagase el crédito; en consecuencia, los impagos se dispararon. En 2012, la situación cambió con el ingreso en el esquema del Banco Adopem, especializado en microfinanzas. Como explicó el gerente de Asuntos Corporativos de Nestlé: «Nos dimos cuenta de que necesitábamos delegar algunas actividades en entidades especializadas. Nestlé se especializa en desarrollo, producción y mercadeo, pero desconocíamos sobre manejo de microcréditos y cultura de ahorro, y no contábamos con estructura para la capacitación –en conocimientos básicos financieros, de negocio y ventas– de mujeres emprendedoras».

El Banco Adopem no solo otorgó los microcréditos; también se encargó del entrenamiento. Además de financiar inventarios, Nestlé necesitaba capacitar a sus clientes sobre colocación, exhibición, manejo y almacenamiento de productos. La propuesta de Nestlé se alineó con los objetivos de su nuevo socio, pues Adopem había identificado que muchas de sus clientes estaban estancadas en modelos de negocio con baja capacidad para generar ingresos, y había explorado la posibilidad de asociarse en un modelo de microfranquicias respaldado por una marca prestigiosa.

El Banco Adopem diseñó productos de crédito con tasas de interés dos puntos por debajo del resto de su cartera para apoyar el trabajo de las microdistribuidoras y sus vendedoras. Los préstamos tenían cuo-

tas mensuales fijas, pagaderas a corto plazo, y el distribuidor hacía de agente de retención para asegurar el repago. Algunas de las vendedoras participantes tomaban productos adicionales al préstamo para comprar mercancía o financiar otras necesidades de sus familias.

En Colombia, Colcerámica encontró en una empresa de gas un aliado para el crédito y el recaudo. Las clientes de Colcerámica que no tuviesen una suspensión del servicio de Gas Natural S. A. durante el año anterior podían acceder, en 24 horas y con requisitos mínimos, a un crédito para comprar revestimientos. Gas Natural otorgaba el financiamiento para adquirir el producto y luego lo cobraba junto con el servicio.

Factibilidad financiera de la distribución rural

Los gobiernos siempre han tenido un papel importante en los proyectos de electrificación y telefonía rural, porque para las empresas privadas servir estas zonas no es rentable. Los casos analizados muestran que esto no es diferente en el caso de la distribución inclusiva.

Llevar servicios a las zonas rurales es menos rentable porque los costos son mayores que en las ciudades. Se necesitan más metros de líneas eléctricas para alcanzar a una vivienda; lo mismo sucede con la cantidad de asfalto necesaria para construir vías de comunicación. Trasladar materiales y equipos para construir en zonas remotas es también más costoso y difícil que en las zonas urbanas.

Además, en las zonas rurales hay más pobreza, y por lo tanto menor capacidad de consumo. Este hecho explica que para llevar electricidad a los pueblos y las escuelas rurales Hybrytec (en Colombia) se haya valido de fondos no reembolsables otorgados por el gobierno de ese país y por fondos multilaterales.

Aprendizaje y acumulación de conocimiento

La colaboración también permite compartir conocimiento. Esto, además de evitar «reinventar la rueda» cada vez que se ejecuta un proyecto nuevo, permite dos cosas. Primero, se ahorra en costos de aprendizaje. Segundo, se puede seguir innovando en las prácticas de distribución inclusiva.

En el caso de SABMiller, en Ecuador, como resultado de la colaboración con Fundes y el desarrollo de la iniciativa «Siembra Futuro», la Cervecería Nacional identificó las habilidades críticas para la gestión de un micronegocio de comercio minorista. El resultado fue un manual de buenas prácticas para el tendero: conciso, ilustrado con imágenes y ejemplos de cómo llevar el control de ingresos, gastos y rotación de inventarios, y cómo manejar el *merchandising*. En otras palabras, Cervecería Nacional había codificado el conocimiento crítico para la gestión excelente de un micronegocio minorista. Ese conocimiento tenía un gran potencial de creación de valor social, porque podía ser empleado por tenderos de otros mercados. Es lo que hizo AB InBev, una empresa que se fusionó con SABMiller: utilizó el conocimiento obtenido en Latinoamérica para llevar a cabo un programa de entrenamiento de tenderos en África.

Conflictos y dificultades en la construcción de alianzas

Los emprendedores deben tener en cuenta los problemas más comunes en la colaboración y la construcción de alianzas. Esos problemas tienden a derivar de cuatro fuentes: perspectivas y lógicas distintas, malentendidos, tensiones financieras y conflictos de interés.

Perspectivas o lógicas distintas

A veces las organizaciones se manejan con lógicas diferentes. Esto es, es posible que el sistema de creencias de una organización sea distinto al de otra; como resultado, las percepciones y valoraciones no coinciden cuando emprenden un proyecto juntas. En tales situaciones pueden surgir conflictos entre las organizaciones que intentan colaborar.

Un ejemplo es la difícil coordinación entre Datsun Surinam (emprendedor responsable del entrenamiento, la implementación y administración de la red de talleres autorizados, entre otras funciones) y el SFOB (organismo gubernamental responsable de la gestión fiduciaria, el reporte de informes y seguimiento del proyecto). Diferentes perspectivas sobre el programa y sobre las funciones de cada organización llevaron a fallas de comunicación y coordinación que resultaron en retrasos. Al

Banco Interamericano de Desarrollo, patrocinador del proyecto, le tocó mediar. Estos impases redujeron la disposición de las partes a compartir información; como consecuencia, se afectaron los cronogramas y procedimientos de adquisición y pagos.

Conflictos de intereses

Las relaciones de negocio no siempre son relaciones ganar-ganar. A veces, una vez que las partes comienzan a colaborar, emergen conflictos no previstos. En algunos casos, estas diferencias acaban con las alianzas. En otros, las tensiones se resuelven mediante ajustes.

En el caso de Chakipi, en Perú, las microempendedoras, conscientes de los beneficios de aumentar las ventas, complementaron su estrategia puerta a puerta con una de acercamiento a mercados y tiendas rurales, que son también parte de su realidad cotidiana. Esta estrategia, aunque incrementó las ganancias de las emprendedoras en los primeros tres meses, causó malestar en las empresas proveedoras que vendían también a las tiendas, pero a precios más altos que los otorgados a Chakipi. Este conflicto entre canales terminó con algunas de las alianzas de Chakipi con sus proveedores.

En Danone Brasil surgieron tensiones financieras entre la empresa, sus distribuidores y las *kiteiras* (microempendedoras). Entre Danone y los distribuidores las tensiones tuvieron su origen en la necesidad de recibir apoyo financiero durante la fase de implementación del canal. Durante esa fase, en 2013, en Salvador de Bahía el distribuidor quedó en bancarota, mientras que, en 2014, la relación con otro distribuidor, Qualikits, no alcanzó el punto de equilibrio sino hasta que el BID-Fomin financió la iniciativa.

Por otro lado, los distribuidores que vendían a las *kiteiras* necesitaban un gran número de clientes para ser rentables. Las tensiones surgieron cuando en los tres primeros meses los distribuidores impusieron a las *kiteiras* un valor mínimo a sus pedidos. El problema radicaba en que en São Paulo la orden mínima era de 21,85 dólares, mientras que en Salvador era de 76,50, inasequible para la mayoría de las *kiteiras*.

El mapa de las alianzas

Hemos visto que la financiación, el diseño, la puesta en marcha y la operación de las iniciativas de distribución inclusiva dependen de una gran red de colaboración y de la alianza con múltiples instituciones con distintos papeles. En este sentido, es posible dibujar un mapa de instituciones aliadas (figura 4.1) cuya labor e interacción influye sobre el desarrollo de las iniciativas y el potencial de éxito de los emprendedores, así como sobre la interacción con los potenciales consumidores, sus comunidades y su entorno.

FIGURA 4.1 MAPA DE INSTITUCIONES ALIADAS



Las instituciones promotoras (internacionales o nacionales), otorgan financiamientos no reembolsables a emprendimientos en los que los beneficios sociales son muy altos pero el retorno privado es incierto, la inversión es vista como muy arriesgada o los retornos esperados son menores a otras oportunidades de inversión. Las instituciones promotoras también impulsan la formación de microfranquicias e incluso crean organizaciones nuevas que llevan adelante las actividades operativas en situaciones en las que tales organizaciones no existen.

Las instituciones colaboradoras, usualmente más cercanas a las iniciativas, tienen un papel fundamental en aumentar la eficiencia y la escala de los modelos de distribución inclusiva, pues aportan conocimiento, capacidades, sinergias e infraestructuras.

Le invitamos a contestar estas preguntas antes de continuar:

- 1 Como emprendedor o gerente interesado en los negocios inclusivos, ¿qué aliados consideraría para su iniciativa?
- 2 ¿Qué beneficios y apoyo esperaría de cada tipo de aliado?
- 3 ¿Cómo se complementarían sus recursos y competencias internas con las alianzas?
- 4 ¿Qué papel tendrían los aliados en el apoyo de los participantes al sistema de distribución inclusiva? ¿Cómo influirían sobre los consumidores y comunidades vulnerables con los que se desea interactuar?

- 1 Barrios y Ferreira (2018).
- 2 Lozano Fernández y Layrisse (2018).
- 3 Rodríguez (2018).
- 4 Prado y Ávalos (2018).
- 5 Abenoza y Zelaya Blandón (2018).
- 6 Roa Zambrano (2018).
- 7 Berger y Blugerman (2018).
- 8 Maier Acosta y González (2018).
- 9 Jaén y Cifuentes Zapata (2018).
- 10 Prado e Ickis (2018).
- 11 Reficco y Gutiérrez (2018).

CAPÍTULO **V**

**LA PARADOJA DEL ÉXITO:
CÓMO SELECCIONAR
A LOS MICRODISTRIBUIDORES**

Rosa Amelia González

LA PARADOJA DEL ÉXITO: CÓMO SELECCIONAR A LOS MICRODISTRIBUIDORES

Rosa Amelia González

Lo que diferencia una iniciativa de distribución inclusiva de cualquier otro modelo de negocio es el empeño por incorporar como agentes distribuidores a personas pertenecientes a la base de la pirámide socioeconómica. Estructurar al canal y seleccionar a sus participantes plantea un importante dilema entre la inclusión de los más vulnerables y la capacidad operativa para lograr los objetivos. Cuando se estructura el canal, surgen preguntas como las siguientes: ¿qué aspectos deben considerarse al diseñar el modelo del canal? ¿Es necesario descartar al segmento más pobre para darle factibilidad al proyecto? ¿Se concentra la exclusión social solo en los segmentos de menores recursos?

Este capítulo describe modelos de microfranquicias como base para construir redes de distribución que incluyen a diferentes segmentos de la población. En este sentido, el concepto de exclusión social es más amplio y no se refiere solo a los pobres: en Iberoamérica hay excluidos entre los profesionales que no pueden sus habilidades por el subdesarrollo de los mercados, entre los desplazados por bandas delictivas, por prejuicios étnicos o de clase, o por su condición cognitiva o mental. Esta realidad implica que se puede contribuir a la inclusión social en diversos espacios.

CASO **Caso Estilos Masisa**

Son personas que viven al día, tienen una familia que mantener y no se puedan quedar sin ingreso por períodos prolongados. En tres o cuatro meses no se hacen clientes; fue natural que muchos se retiraran de Estilos.

Olivia Hirata, supervisora de Estilos Masisa

En 2014, Rafael Ayala, director de Nuevos Negocios de Masisa México, esperaba el comienzo del piloto de Estilos, una iniciativa de microfranquicias para fabricar muebles de diseño simple dirigida a carpinteros de bajos ingresos. Estilos Masisa era el resultado de la confluencia de intereses de varios actores: 1) el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-Fomin) y la Fundación para el Desarrollo Económico y Social (Fundes), que promovían el trabajo con organizaciones diversas para la creación de microfranquicias como medio para mejorar las condiciones económicas y sociales; 2) la Secretaría de Economía del gobierno de México, interesada en fomentar el crecimiento profesional y la oferta de oportunidades laborales y de emprendimiento en la base de la población; y 3) Masisa, empresa privada que quería acercarse al usuario final de sus productos.¹

Masisa producía y comercializaba tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores. Era la segunda mayor compañía en Latinoamérica en capacidad productiva en ese segmento de la industria. Poseía cerca de 200.000 hectáreas de plantaciones forestales y once plantas industriales en cinco países, y operaba 332 locales Placacentro, de los cuales un grupo pequeño era de su propiedad y los demás eran franquicias. Los Placacentros eran tiendas especializadas que concentraban en un solo lugar todo lo que necesitaba un carpintero: tableros y complementos para la fabricación de muebles, servicios de corte y dimensionamiento, enchapado de cantos e instalación de bisagras, entre

otros productos y servicios. Sobre el modelo de negocio de los Placacentros, Ayala comentaba:

El trabajo que se hace en los Placacentros es un proceso que agrega mucho valor. Sin embargo, al no tener contacto con el consumidor final, sentíamos que estábamos perdiendo una oportunidad de obtener mayores ventajas competitivas. Con las microfranquicias podríamos evolucionar nuestro negocio de venta de tableros a uno de mayor agregación de valor con el desarrollo de una red de distribución inclusiva que cumpliría con varios objetivos: 1) establecer contacto directo con el usuario final, lo cual nos permitiría obtener información valiosa y ajustar nuestros productos a sus necesidades; 2) mediante un programa de capacitación a los carpinteros, tendríamos más control sobre el servicio de elaboración, entrega e instalación de muebles y; 3) proveerles una serie de herramientas y servicios que les facilitaría hacer mejor, más rápido y más económico su trabajo. De esta forma podíamos ayudar a revertir la percepción de informalidad e incumplimiento que se tiene de los carpinteros.

En un principio, la iniciativa se vio como el desarrollo de un canal de venta; posteriormente, se creó la Dirección de Nuevos Negocios. Allí se ubicó Estilos, para darle un espacio propio e impedir que la operación diaria obstaculizara su funcionamiento, pues el proyecto despertaba inquietud entre algunos directivos.

El siguiente desafío fue establecer el perfil de los carpinteros que participarían en el proyecto. Como era una iniciativa de inclusión, decidieron seleccionar personas que cumplieran los siguientes requisitos: 1) estar residenciados en zonas próximas a la empresa; 2) tener el oficio de carpintero o ebanista y comercializar muebles, o ser jóvenes desempleados, subempleados o trabajadores informales con interés y conocimiento en el diseño de muebles; 3) tener un ingreso mensual inferior a 825 dólares —menos que el ingreso mensual promedio de la población (941 dólares), pero superior al ingreso promedio del 50 por ciento más

pobre del país (338 dólares); y 4) estar dispuestos a cambiar la forma como diseñaban, fabricaban e instalaban muebles.

Los planes de Masisa, el BID-Fomin y los demás aliados estipulaban iniciar el proyecto con cincuenta participantes. Para reclutarlos y supervisarlos, Masisa contrató a una diseñadora industrial, Olivia Hirata. Hirata comentaba: «Fue un desafío completar el grupo de cincuenta personas que cumplieran las características que se buscaban». El grupo estaba compuesto por 13 mujeres y 37 hombres, con una edad promedio de 32 años e ingresos menores a 825 dólares; 33 tenían algo de experiencia en el manejo de mobiliario; 34 tenían una carrera terminada —entre las cuales destacaban arquitectura, diseño gráfico y diseño industrial—, mientras que el resto estudiaba una carrera, la había dejado sin terminar, tenía un grado técnico o por lo menos había terminado la preparatoria; 10 estaban desempleados y 21 trabajaban por su cuenta.

Los microfranquiados tenían acceso a servicio técnico de diseño, armado e instalación de muebles residenciales, de oficina y comercio elaborados con tableros de madera y aglomerados de Masisa, así como a un descuento promedio de un cinco a siete por ciento en la compra de material. Además, recibían cursos de formación en temas diversos tales como acercamiento a clientes, preparación de ofertas de proyectos, diseño de muebles y uso de programas de diseño y de administración. Finalmente, el BID-Fomin y Fundes aportaban el costo de la microfranquicia, entonces valorada en 1.400 dólares.

La operación de Estilos se ubicó en un Placacentro propiedad de Masisa. Al poco tiempo, los servicios de los Placacentros debieron ampliarse para incluir la medición del lugar donde el mueble se iba a colocar, armar e instalar, tareas que inicialmente correspondían al carpintero que compraba los materiales. Con la microfranquicia, Estilos incorporaría al Placacentro todos los servicios que se requerían para poner un mueble funcional en el hogar del cliente.

Estilos Masisa requirió una inversión preoperativa aproximada de 140.000 dólares, de los cuales el BID-Fomin aportó el 65 por ciento. El 35 por ciento restante, aportado por Masisa y otros aliados, incluyó el

desarrollo del modelo de negocio y el estudio de mercado; el diseño y registro de la marca; la difusión del programa y la convocatoria a los participantes; y el desarrollo del manual de operación. Según Rafael Ayala: «Fue y sigue siendo un proyecto vivo que se definía a medida que lo íbamos entendiendo. Esto generó bastante dinamismo y muchísimos cambios que se iban realizando mientras que el proyecto se operaba».

Para los líderes del proyecto, el inicio de Estilos supuso un repentino ingreso de cincuenta nuevos «vendedores» a la tienda; pero el súbito crecimiento de la demanda ocasionó descontrol y descontento. El Placacentro donde se inició Estilos no tenía en inventario todo lo que se necesitaba, los tiempos de entrega comenzaron a fallar y la calidad de lo que se proveía a los carpinteros no era la mejor. Uno de los microfranquiciados comentaba: «Al inicio el principal desacierto fue la falta de calidad de lo que nos entregaban; si el material viene con fallas de origen era imposible que nosotros entregáramos calidad a los clientes». Olivia Hirata, supervisora de Estilos Masisa, agregaba: «Yo les vendí muy bien el proyecto y la promesa no se cumplió del todo». Producto de esta situación, los microfranquiciados empezaron a acudir a otros Placacentros, aunque eso no estaba previsto.

Con el paso del tiempo y en virtud de las situaciones planteadas, Rafael Ayala y su equipo entendieron que para ofrecer un servicio de calidad en tiempo y forma a los carpinteros tenían que separar Estilos de los Placacentros. Fue así como a mediados de 2016 se creó el primer Centro de Gestión, que integraba una unidad de diseño e ingeniería de muebles y un equipo administrativo y operativo para hacerse cargo de todas las funciones no relacionadas con búsqueda de clientes, ventas y seguimiento. El Centro de Gestión ofrecía un servicio integral para que los microfranquiciados sintieran la confianza de prometer a los clientes finales determinados estándares de calidad y tiempos de entrega sin el temor de fallar.

En relación con el perfil de los microfranquiciados, Olivia Hirata apuntaba que el modelo inicial de Estilos «les exigía a los empresarios convertirse en “todólogos”; debían buscar clientes, diseñar, medir, co-

tizar, armar, instalar, encargarse del transporte, entre otras actividades». Entre de los cincuenta empresarios había una enorme diversidad de perfiles. Unos eran muy buenos en diseño, pero no tenían idea de cómo armar e instalar el mueble; otros eran muy buenos para vender proyectos, pero al momento de sacar cuentas fallaban. Agregó Hirata: «Implicaba que para cada uno teníamos que desarrollar habilidades diferentes (...) Hubiese sido mejor iniciar con menos personas, ya que terminamos con un grupo muy grande y heterogéneo y eso complicó mucho la operación del proyecto».

Pasado un tiempo los participantes comenzaron a desertar, algo que no tenía costos de salida porque no habían pagado por la microfranquicia. Al respecto, Hirata señalaba: «Fue muy difícil retener a un carpintero que pertenecía al perfil original del sector de bajos ingresos porque son personas que viven al día; tienen una familia que mantener y no se pueden quedar sin ingreso por períodos prolongados. En tres o cuatro meses no se hacen de clientes; fue natural que muchos se retiraran de Estilos».

Las demandas relacionadas con el desarrollo de habilidades, junto con el proceso de deserción, llevaron al equipo de Estilos a redefinir el perfil idóneo de las nuevas microfranquicias. En palabras de Hirata:

Nos queremos quedar y reclutar nuevos que sí ven un negocio trabajando con el sistema que proponemos. En el Centro de Gestión nos vamos a encargar de la parte técnica y ahora lo que se busca en los microfranquiciados es más la parte comercial. Es valioso para nosotros que tengan conocimiento técnico, pero es más importante que tengan el conocimiento comercial y las ganas de emprender.

Concluye Hirata:

Nuestro perfil sigue dirigido al tema social pero no como lo habíamos definido en un principio; ahora vemos a los microfranquiciados como una forma de crear empleo, evitar subempleo y ellos mismos como generadores de empleo para instaladores y armadores. En este

último oficio sí vemos mucha más presencia de personas de bajos ingresos. Estamos ayudando a generar nuevas empresas y con ello una expansión económica que va a beneficiar a la población.

Para finales de 2016, de los cincuenta microfranquiados originales quedaban 21 activos. Vale destacar que la mayoría tenía experiencia previa en el manejo de muebles y ventas, además de que había cursado las carreras de diseño industrial o arquitectura. El ingreso mensual promedio de los microfranquiados activos era de 1.347 dólares. El caso más exitoso reportaba ingresos mensuales por encima de 7.150 dólares y once microfranquiados habían superado el mínimo de los 825 dólares. En conjunto, los 21 microfranquiados tenían ventas por 567.000 dólares.

Todos los microfranquiados ingresaron a la economía formal, al ser registrados como «personas físicas con actividad empresarial» en el Sistema de Administración Tributaria (SAT) de México, lo que abría la posibilidad de obtener créditos bancarios y otros beneficios. Uno de los microfranquiados activos afirmaba: «Mi calidad de vida ha cambiado. He logrado más estabilidad y calma emocional». Otros comentaban que el proyecto había cambiado su autoimagen, pues ahora se consideraban un ejemplo de decisión, lucha y logro, así como motivo de orgullo para su familia.

Aunque se desconocía el impacto sobre el cliente final, Estilos facilitaba el acceso a muebles hechos a la medida, fabricados con excelentes estándares de calidad, mejores tiempos de entrega y precios razonables.¹

En cuanto al resultado para la empresa, Rafael Ayala señalaba:

La empresa está consciente que esto va a tomar tiempo; estamos desarrollando un mercado completamente nuevo y muy complejo del cual hemos aprendido muchísimo. Sin embargo, es claro el compromiso real de la organización para que el proyecto se fortalezca por el impacto social que este genera y la creación de un nuevo canal de ventas que tiene muchísimo potencial para convertirse en una unidad de negocio tan o más fuerte que las tradicionales.

Preguntas para la reflexión:

- 1 ¿Cuáles son los principales factores que deben considerarse para diseñar un modelo de distribución? ¿Por qué?
- 2 A la luz de la experiencia de Masisa, ¿cómo se pueden combinar de forma más efectiva la sostenibilidad económica y el impacto social?
- 3 ¿Qué aprendizajes de esta experiencia les parecen pertinentes a la hora de pensar en sus propios proyectos de distribución inclusiva?

El desafío de incluir a personas vulnerables

En 2014, México tenía el ingreso familiar más bajo de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE): menos de una tercera parte del promedio. También era el segundo país con la distribución del ingreso más desigual: el ingreso del 10 por ciento más rico de la población era 29 veces mayor que el ingreso del 10 por ciento más pobre (el promedio de la OCDE era 9,5 veces). Uno de cada cinco mexicanos era pobre, en comparación con el promedio de uno de cada diez de la OCDE. Aunque el desempleo era relativamente bajo (5,2 por ciento en 2013), el sector informal concentraba más del 60 por ciento del empleo, lo cual dejaba a una parte importante de la población sin protección social.² Estos indicadores muestran las posibilidades de colaborar que posee una empresa como Masisa, ampliamente reconocida en América Latina por su compromiso con el desarrollo sostenible.*

De hecho, se puede esperar que la contribución de las empresas en la lucha contra la pobreza sea mayor mientras más abajo en la pirámide esté la población que participa en la red de distribución. Sin embargo, la trayectoria de Estilos y otras estudiadas por el Observatorio Scala pone de manifiesto que cuando se estructura un modelo de distribución inclusiva es necesario abarcar un contexto más amplio que permita poner en práctica modelos con potencial de éxito.

Una persona con algo de capital no es la más pobre entre los pobres, pero los casos muestran que, en América Latina, las personas que tienen capitales muy pequeños usualmente carecen de oportunidades, incluso cuando tienen estudios universitarios parciales o totales. En casos como los de Propaís en Colombia, Masisa en México y Yamaha en Surinam, todos analizados en este capítulo, quienes calificaban para participar en las redes de distribución inclusiva necesitaban capacidades técnicas o realizar aportes de capital que no se hallan entre los más pobres.

(*) Entre los reconocimientos obtenidos 2015 por Masisa destacan, en Chile: «Transparencia Corporativa: líder en sustentabilidad y líder en gobierno corporativo»; en Brasil: «Empresa más sostenible»; en Argentina, «Empresa más sustentable del país».

La dinámica del descremado

El proyecto Estilos emplea la figura de la microfranquicia³ que sistematiza y replica microempresas con el propósito de aliviar la pobreza. Las microfranquicias ofrecen servicios adicionales a los de las microempresas independientes, una característica que se deriva de la relación de tutoría entre el franquiciador y el franquiciado. Del lado de la población de bajos ingresos es muy comprensible su interés en participar en una iniciativa como Estilos, por la expectativa de mejorar sus ingresos sin costo de entrada (gracias al financiamiento de la adquisición de la microfranquicia por el BID-Fomin y Fundes) y por el respaldo de una empresa grande y reconocida como Masisa México. Desde la perspectiva de Masisa, acercarse al cliente final y aprovechar el cofinanciamiento de BID-Fomin, Fundes y otros aliados hacían también atractivo el proyecto.

Más allá de la buena voluntad de todas las partes, a medida que evolucionó el proyecto, más de la mitad de los microfranquiciados desertaron: quedaron activos 21 de los 50 participantes originales. El trabajo de Christensen, Lehr y Fairbourne⁴ proporciona algunas claves para entender esta situación; a su juicio

los mejores microfranquiciadores prueban exhaustivamente sus modelos de negocio y se aseguran de que el producto o servicio final tenga un mercado dispuesto [a pagar]. También seleccionan y capacitan cuidadosamente a sus microfranquiciados y establecen equipos de administración capaces. Por último, ofrecen recompensas inmediatas a los microfranquiciados por la venta de bienes consumibles, en lugar de bienes duraderos.

Como recogen los testimonios de los líderes del proyecto, el modelo de negocio de Estilos no estaba completamente desarrollado, ni probado, antes de franquiciarlo. Tampoco hubo una adecuada difusión del proyecto a actores claves, como el personal del Placacentro donde se inició, cuya colaboración era fundamental para su éxito. Para apoyar su argumento, Christensen y otros usan el ejemplo de Cellular City, una empresa filipina que

otorga licencias a microfranquiados para vender múltiples marcas de teléfonos móviles, tarjetas de prepago, computadoras portátiles y accesorios, servicios y reparaciones de teléfonos celulares nuevos y reacondicionados. Cellular City desarrolló, probó y corrigió su modelo de negocio en una sola tienda que operó durante un año antes de intentar franquiciar.

La mayoría de los microfranquiadores, incluso aquellos con el plan de negocios más básico, tienen algún tipo de proceso de selección cuya sofisticación se corresponde con la complejidad del negocio. En relación con la selección de los participantes de Estilos, resaltan un par de aspectos: por un lado, el incipiente desarrollo del modelo de negocios no permitió identificar apropiadamente las características y las competencias que debían reunir los microfranquiados; por la otra, la complejidad del negocio del mueble conduce a un modelo de selección más sofisticado que el empleado, por ejemplo, en la iniciativa Plan Barrio de Nestlé. En el Plan Barrio, las microdistribuidoras, todas dedicadas a vender bienes de consumo masivo, no requerían las capacidades técnicas de los microfranquiados de Masisa, que debían ser capaces de diseñar y construir muebles. La falta de claridad inicial sobre el perfil idóneo de los microfranquiados afectó también negativamente los esfuerzos de capacitación, tal y como se refleja en el testimonio de Olivia Hirata sobre los «todólogos».

Finalmente, es importante destacar el aspecto de las recompensas. Las mejores microfranquicias se dedican a la venta de consumibles y no de bienes durables. El microfranquiado, como cualquier otro empresario, toma sus decisiones tras sopesar beneficios y costos. Aunque no necesariamente proyecta un flujo de caja ni calcula la tasa interna de retorno, sabe intuitivamente que con la venta de bienes durables debe esperar más tiempo que con los consumibles para obtener beneficios. En consecuencia, una persona se convertirá en microfranquiado de

La mayoría de los microfranquiadores, incluso aquellos con el plan de negocios más básico, tienen algún tipo de proceso de selección cuya sofisticación se corresponde con la complejidad del negocio

bienes durables si y solo si el horizonte de tiempo para amortizar los costos en los que debe incurrir coincide con sus expectativas; dicho en términos financieros, la decisión dependerá de su tasa de descuento.⁵

Cuando se examina el perfil de quienes permanecían activos en Estilos en 2016, así como los testimonios de los líderes del proyecto, se aprecia que la paciencia y la pobreza están inversamente correlacionadas. Los distribuidores más pobres solían ser los más impacientes y los que desertaban, mientras que los menos pobres eran los más perseverantes. Un proceso similar se dio en el caso de Tecnosol, una empresa creada en Nicaragua con operaciones en Honduras, El Salvador y Panamá, dedicada a la venta de productos y servicios relacionados con la energía solar, particularmente en el sector rural. Gracias a un financiamiento recibido de NTR Foundation —una fundación creada por NTR plc, empresa irlandesa dedicada a la infraestructura sostenible con inversiones en proyectos de energía renovable— Tecnosol formó entre 2012 y 2013 a 49 microemprendedores en Nicaragua para la venta y el mantenimiento de sistemas solares en áreas rurales del país. En diciembre de 2016, de los 49 microemprendedores, la empresa tenía contacto con 36. José Luis Vilchez, ejecutivo de Proyectos Especiales de Tecnosol, explicaba la situación: «Se han ido aislando por diferentes motivos (...) Algunos decían “pensé que iba a vender más”, tenían grandes expectativas, pero después vieron que no era tan fácil, aunque estaban certificados. Y algunos eran chispa para la parte técnica pero no tanto para la parte de vender. Al final ellos dijeron que no era tan fácil».⁶

El filtro de las inversiones iniciales

Hay una segunda razón por la cual los negocios de microfranquicias no siempre logran incluir a las personas de la parte más baja de la pirámide socioeconómica. A diferencia de la experiencia de Estilos —en la que el costo de la microfranquicia lo financiaron el BID-Fomin y Fundes, algo que facilitó la incorporación de los participantes de bajos ingresos—, hubo casos en los que las inversiones iniciales determinaron la desertación o la autoexclusión de la población de bajos ingresos.

Este es el caso de Propaís que, en 2014, inició un proyecto que buscaba generar ingresos sostenibles para las poblaciones vulnerables y de bajos ingresos mediante microfranquicias. En relación con el perfil de los microfranquiciados, el director del proyecto expresaba: «(...) Buscamos un franquiciado que quiera entregarse por completo, que tenga como proyecto de vida dedicarse a la franquicia (...) Que tenga si no todos los recursos, al menos una parte de ellos para comprar la (micro) franquicia, que no necesite endeudarse por el total». Si se toma en cuenta que el capital mínimo para participar en el proyecto equivalía a la mitad del valor de la microfranquicia (que era de 2.300 dólares), resulta inevitable que la inversión inicial se convirtiera en una barrera para la población más vulnerable, que solo podría beneficiarse del proyecto con los empleos creados por los microfranquiciados de mayor ingreso.⁷

Otro caso ilustrativo es el de Yamaha-Datsun Surinam NV. Su proyecto para la creación de una red de talleres autorizados de servicio (ASW, por sus siglas en inglés) en las áreas rurales del país, establecía tres diferentes niveles: 3S, 2S y 1S, de acuerdo con la capacidad de los participantes para garantizar ciertos servicios. De acuerdo con el nivel, se les exigían unas condiciones mínimas de infraestructura, inventario de partes, equipos y herramientas. Una vez que los participantes recibían la capacitación y aceptaban participar en la red de ASW, usualmente se requería una pequeña inversión para que sus establecimientos cumplieran el estándar de calidad requerido. Esto podía implicar reforzar estructuras, instalar o reparar techos o paredes, abastecerse de partes y tomar medidas para resguardar los motores y las piezas. El financiamiento para estas adecuaciones no se contabilizó en el proyecto original. Los bancos tradicionales e incluso las instituciones de microfinanciamiento no tenían presencia en las aldeas del interior y no estaban acostumbrados a trabajar con *maroons* (afrodescendientes) y comunidades indígenas; esto condujo a que muchos candidatos iniciales abandonaran el programa debido a su incapacidad para cubrir estos costos por adelantado.⁸

En 2015, Yamaha Surinam estableció la Fundación de Capacitación y Desarrollo Técnico de Surinam Interior (Shttdf, por sus siglas en inglés),

una institución para abordar el problema del financiamiento inicial. La Fundación era una entidad independiente de Datsun Surinam y se financiaba con un préstamo de uno de los principales bancos del país; a su vez, otorgaba créditos a los ASW a una tasa de interés de 24 por ciento. Aunque originalmente los créditos redujeron las tasas de deserción, algunos ASW los emplearon en piezas innecesarias; como consecuencia, la tasa de morosidad alcanzó alrededor del 50 por ciento. Es importante destacar que esta situación coincidió con la recesión económica que experimentó el país después de la caída de los precios de las materias primas para la exportación en 2013.

Las expectativas de las financiadoras

Desde el punto de vista de las empresas, uno de los mecanismos que hace posible avanzar hacia la distribución inclusiva es el acceso a fondos no reembolsables. Sin embargo, los casos analizados muestran que se corre el riesgo de que las instituciones financiadoras pongan como condición la fijación de perfiles de participantes imposibles de cumplir por las razones arriba señaladas, o de metas de cobertura difíciles de alcanzar dado lo novedoso del terreno.

Estilos Masisa, Tecnosol, Propaís y Yamaha Surinam tienen en común la participación de uno o más aliados externos: organizaciones multilaterales (BID-Fomin) o fundaciones privadas sin fines de lucro que promueven el desarrollo económico y sostenible (Fundes y NTR Foundation).

El BID-Fomin cofinanció con Fundes la adquisición de 50 microfranquicias y aportó unos 90.000 dólares (65 por ciento) para la inversión preoperativa de Estilos Masisa; también invirtió 1.332.000 dólares (52 por ciento) en el proyecto de microfranquicias de Propaís y contribuyó con 828.000 dólares (60 por ciento) para el proyecto de la red ASW de Yamaha Surinam. Por su parte, NTR Foundation donó 250.000 dólares a Tecnosol para el programa de formación de microemprendedores, de los que se utilizaron 180.000 en la iniciativa de Nicaragua.

No cabe duda de que la disponibilidad de fondos y el compromiso contraído con estos aliados resultaron claves para convencer a las empresas de

participar y perseverar en las redes de distribución inclusiva. Es lo que se recoge en el siguiente comentario de Rafael Ayala:

Para Masisa, Fundes y los demás aliados fueron el catalizador y a su vez quienes mantuvieron viva la llama del proyecto. Sin su constante apoyo y empuje, este proyecto no se habría logrado. Hay que recordar que Masisa nunca había emprendido un proyecto de esta naturaleza y este motor externo fue importante para vender hacia el interior el proyecto y ser paciente con el mismo hasta que empezara a dar resultados.

Un aspecto problemático observado en las financiaciones no reembolsables es la presión por fijar metas que a la postre resultan difíciles de cumplir. En el caso de Estilos, la meta de arranque fue de 50 microfranquiados, con todas las dificultades prácticas que ello supuso. La misma situación se repitió en Propaís: se fijó una meta de al menos 100 microfranquicias establecidas y se habían logrado 47 en 2017 (esfuerzos posteriores llevaron el número a 70 a finales de 2018); también en Yamaha Surinam la meta inicial de 30 ASW fue revisada a 25, pero solamente 15 estaban activos en octubre de 2017. Al igual que en el caso de Masisa, las dificultades para cumplir la meta tuvieron que ver con los intentos iniciales de alcanzar a los más pobres. Los números crecieron solo a medida en que se hicieron ajustes al modelo de inclusión.

Muchos distribuidores, mayores costos de transacción

Los costos de transacción son un desafío adicional que solo se enfrenta cuando las redes de distribución inclusivas son exitosas y pasan a formar parte del negocio de las empresas. Los costos de transacción son los asociados a cada intercambio; una de sus características es que con frecuencia son de la misma magnitud, sin importar el valor del intercambio. Para un supermercado, por ejemplo, los costos de transacción de vender dos productos a una persona son más o menos los mismos que los de vender cien productos a otro comprador. Para el supermercado, es mejor negocio vender a quien le compra cien productos que a quien le compra solo dos.

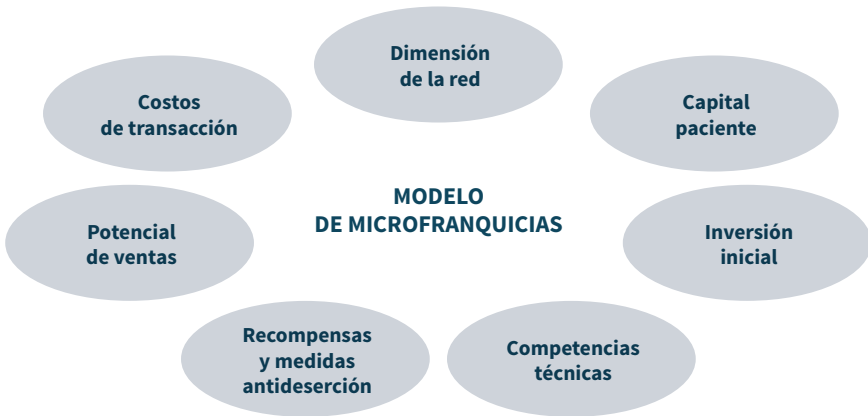
Este es el caso de Hybrytec, una empresa colombiana de energía solar. La empresa identificó una prometedora oportunidad de negocios en las regiones rurales apartadas sin acceso a electricidad; sin embargo, satisfacer tal demanda suponía un enorme desafío debido a lo accidentado de la geografía de Colombia y la falta de vías de comunicación. Por esa razón, en 2009 Hybrytec decidió crear una red de pequeños distribuidores locales mediante entrenamiento, líneas de crédito sin intereses, productos de mejor calidad a precios justos y suficiente inventario. Para 2015 la red estaba compuesta por más de 200 distribuidores (ferreteros y tenderos independientes, sin contratos ni cláusulas de exclusividad), que mantenían con Hybrytec una relación de mutuo beneficio: el 40 por ciento de los ingresos de la empresa provenía de esta red, mientras que los distribuidores locales que empezaron vendiendo en promedio sistemas que valían 500 dólares, después de las sesiones de entrenamiento y con el apoyo de la empresa podían vender productos de hasta 4.000 dólares.

A pesar de estos beneficios, la gestión de ese gran número de distribuidores se convirtió en un reto. Había, por un lado, riesgos de reputación, puesto que los distribuidores eran la cara de Hybrytec. Por otro lado, los costos de mantener las relaciones y de llevar a cabo la capacitación crecieron de manera exponencial, al punto que uno de los directivos de la empresa comentaba: «No sé cómo podríamos capacitar y gestionar a muchos más». En este escenario y para hacer crecer el negocio, la empresa evaluaba la opción de concentrarse en proyectos más rentables como la venta de soluciones solares a empresas grandes y establecidas en las principales ciudades del país, pues a su juicio ese mercado todavía estaba desatendido.

La paradoja del éxito

En síntesis, diseñar un modelo de microfranquicias requiere tomar en consideración algunos factores claves (figura 5.1)

FIGURA 5.1 **FACTORES CLAVES EN EL DISEÑO DE UN MODELO DE MICROFRANQUICIAS**



Igualmente, es necesario considerar que no siempre es factible llegar al segmento más pobre de la población. En situaciones en las que el distribuidor debe proveer un servicio técnicamente complejo, como carpintería (Estilos Masisa) o reparación de motores (Yamaha-Datsun Surinam NV), la construcción de una clientela toma tiempo. Esto a su vez requiere que el distribuidor tome alguna de estas dos decisiones: posponer sus ingresos o pedir prestado a fin de financiar la operación del negocio mientras construye su clientela. Los casos demostraron que las personas vulnerables no están en capacidad de hacer estas cosas porque sus necesidades de supervivencia son inmediatas.

Los casos también demostraron que en América Latina las personas que están un poco más arriba en la pirámide también sufren de falta de oportunidades y de exclusión. Por esa razón, incluso cuando se produjo la deserción o la autoexclusión de las personas de bajos ingresos, quienes permanecieron, aun cuando tenían mejor educación y capacidades financieras un poco mayores, también se beneficiaron de salir del subempleo y la informalidad.

Finalmente, las empresas deben estar preparadas para manejar la «paradoja del éxito». Una iniciativa de distribución inclusiva es más

exitosa a medida que aumenta la cantidad de microdistribuidores. Pero tratar con múltiples microdistribuidores es más complejo y costoso para una empresa que relacionarse con pocos distribuidores medianos, a menos que la empresa emplee tecnologías que le permitan disminuir sus costos de transacción y capacitar a una gran cantidad de distribuidores. Con miras hacia el futuro, he aquí unos de los retos de la distribución inclusiva.

Le invitamos a contestar estas preguntas antes de continuar:

- 1 Como emprendedor o gerente interesado en los negocios inclusivos, ¿qué factores tomaría en consideración a la hora de diseñar la estructura de su canal de distribución?
- 2 ¿Quiénes son los principales actores en el proceso de diseño y cómo se pueden alinear sus expectativas e intereses?
- 3 ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un modelo de microfranquicias?
- 4 ¿Qué características se deben evaluar a la hora de seleccionar potenciales participantes del modelo?
- 5 ¿Qué indicadores de desempeño debería considerar para evaluar un sistema de microfranquicias?

- 1** Lozano Fernández y Layrisse (2018).
- 2** OECD (2014).
- 3** Fairbourne (2006).
- 4** Christensen, Lehr y Fairbourne (2010).
- 5** González (2015).
- 6** Prado y Ávalos (2018).
- 7** Jaén y Cifuentes Zapata (2018).
- 8** Roa Zambrano (2018).

CAPÍTULO VI

EMPODERAR A LAS MUJERES

Josefina Bruni Celli

EMPODERAR A LAS MUJERES

Josefina Bruni Celli

La hipótesis de que las mujeres tienen un papel crítico en la lucha contra la pobreza ha movido a la banca multilateral, a grandes empresas y a fundaciones a apoyar una diversidad de emprendedores sociales y agentes de cambio social y a concentrar sus proyectos de inclusión económica en el género femenino. Los proyectos de distribución inclusiva centrados en la mujer buscan empoderarlas y mejorar sus vidas y las de sus familias.

En este proceso surgen muchas preguntas: ¿cómo seleccionar a las mujeres para tener un mayor potencial de éxito? ¿Qué beneficios deben obtener ellas? ¿Qué papel pueden tener las familias en este proceso?

En este capítulo se recorren los factores claves para comprender los modelos que intentan incluir y empoderar a las mujeres y se presentan aprendizajes que pueden contribuir a perseverar y a dimensionar de manera realista estas iniciativas.

CASO Plan Barrio Nestlé

Este proyecto me cambió la vida, y también las de las muchas mujeres que trabajan conmigo

Distribuidora, Plan Barrio Nestlé

En 2006, Miguel Pérez vivió por seis meses en la región de Barahona, República Dominicana. Su plan: observar a los vecinos de bajos ingresos de

ese lugar y aprender sobre sus hábitos de consumo antes de diseñar y poner en marcha el Plan Barrio, un nuevo proyecto de Nestlé destinado a contribuir a la disminución de la pobreza. Su equipo quería satisfacer las necesidades de consumidores de bajos ingresos con productos de calidad y alto valor nutricional, entregados a un precio asequible y en un formato adecuado, y ofrecer oportunidades para los grupos vulnerables en el contexto de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. También buscaba ampliar los volúmenes de venta de la empresa; pero, según Miguel Vásquez, gerente del proyecto, «la venta es el resultado, no el objetivo». El gerente de Asuntos Corporativos explicó la motivación de la creación del Plan Barrio como sigue: «Simplemente haciendo donaciones no tendremos impacto, porque eso no genera ningún tipo de iniciativa para que la gente pueda superarse y emanciparse económicamente». Desde un comienzo, el foco estuvo en las mujeres. Madres solteras o separadas, responsables de la economía de su hogar, serían incorporadas como distribuidoras. Se les veía potencial como vendedoras porque formaban un grupo similar al público objetivo al que apuntaban los productos, y también porque era mucho más fácil que una mujer le abriera la puerta a otra mujer, sobre todo en los barrios más peligrosos. Pero independientemente de lo anterior, Plan Barrio surgió como una iniciativa social para mujeres de bajos recursos, que en la sociedad machista de las clases bajas dominicanas tendían a ser las proveedoras de ingresos en el hogar.

Plan Barrio comenzó sus operaciones en 2007 con un equipo compuesto por un gerente, un especialista en relaciones con clientes, y supervisores asignados por territorios constituidos por 2.500 viviendas, de acuerdo con la ubicación geográfica de los distribuidores autorizados. El equipo empezó por reclutar y entrenar a un grupo de microdistribuidoras. Una microdistribuidora era una vendedora líder que organizaba, empoderaba, motivaba y abastecía a un equipo de alrededor de veinte vendedoras (socias). Las vendedoras recibían de las microdistribuidoras combos de productos Nestlé a un precio preferencial y los vendían puerta a puerta, solas o en parejas, por una zona previamente determi-

nada por el equipo de Plan Barrio. Las microdistribuidoras entregaban los productos a las vendedoras cada tres o cuatro días, y emitían una factura. Luego de realizar las ventas, las vendedoras les pagaban a las microdistribuidoras el dinero correspondiente a las facturas.

Los productos habían sido adaptados por Nestlé a un formato diseñado para el mercado de bajos ingresos. Se enviaban directamente desde la fábrica a los once distribuidores autorizados, ubicados por todo el país, que canalizaban los productos a mayoristas, colmados y supermercados. Los distribuidores no solo entregaban productos a las microdistribuidoras, sino que las entrenaban y motivaban mediante la figura de un gestor.

El gestor se reunía periódicamente con las microdistribuidoras. Tenía la función de capacitarlas y motivarlas, y también de colocar y asegurar sus pedidos. Según un distribuidor, «no es simplemente colocar el pedido; yo tengo que asegurarme de que ese pedido llegue y, cuando las microdistribuidoras están en zonas retiradas, hay que buscar soluciones. El gestor tiene la función de darle seguimiento a cada microdistribuidora: qué está vendiendo, cuánto vende, cuántas socias tiene».

Nestlé reclutaba nuevas microdistribuidoras en eventos llamados Tardes de Café, a los que asistían mujeres preseleccionadas según su capacidad para realizar operaciones matemáticas, su facilidad de expresión y su disposición para montar un equipo de un mínimo de diez vendedoras. Durante las Tardes de Café, una supervisora de Nestlé y un gestor de alguno de los distribuidores autorizados explicaban detalladamente el esquema de funcionamiento de la distribución: productos y combos, precios, márgenes y lo que se podía llegar a ganar con un equipo de veinte socias que trabajase veinte días al mes. El margen de las microdistribuidoras era de doce por ciento por las ventas realizadas por cada socia, y el margen de venta de las socias era de veinte por ciento por las ventas realizadas puerta a puerta.

Para aprovisionarse de productos y arrancar con sus pequeños negocios de distribución, las microdistribuidoras necesitaban capital de trabajo. Ninguna tenía el recurso inicial, pero gracias a una alianza entre Nestlé

y el Banco Adopem, que tenía un proyecto de microfinanzas sin fines de lucro, las microdistribuidoras podían optar por un «Crédito Nestlé» de dos puntos por debajo de la tasa de mercado. En palabras del gerente de Asuntos Corporativos de Nestlé: «...si nadie se compromete con esta gente, tampoco van a poder hacer nada; no es fácil que una persona, una madre soltera, alguien sin formación y sin capital semilla para comenzar, pueda meterse en un negocio si no hay quien lo ayude. El Plan Barrio tiene esa virtud: le permite a una persona sin capital inicial tener la posibilidad de iniciar un negocio».

El Banco Adopem evaluaba a las microdistribuidoras mediante visitas *in situ*, con el fin de aprobar los créditos de acuerdo con su capacidad de pago. También mantenía a Nestlé informada de todos los préstamos. Adicionalmente, mediante su brazo sin fines de lucro, Adopem capacitaba a las microdistribuidoras y a las vendedoras en educación financiera, estrategias de ventas y manejo de inventarios. Además de bancarizar a las mujeres, les ofrecía financiamiento para otras necesidades de sus familias.

Nestlé se relacionaba con las microdistribuidoras mediante la figura del supervisor, un empleado que conocía la compañía desde adentro y trabajaba de manera coordinada con los distribuidores autorizados y con Adopem. Cada supervisor atendía entre 25 y 30 microdistribuidoras. Le ofrecía talleres de cocina, charlas de nutrición y salud, y capacitación en conocimiento de los productos Nestlé; también las visitaba para constatar si contaban con un lugar donde almacenar el inventario, si tenían el número de vendedoras esperadas y corroborar si las nuevas candidatas estaban realmente interesadas en la iniciativa. Además de reclutarlas, capacitarlas, y hacerles seguimiento, los supervisores asesoraban y apoyaban a las microdistribuidoras. Una microdistribuidora relató: «Al principio me sentía temerosa, insegura. Un día me visitó el señor Miguel Pérez y me dio algunas ideas de cómo desarrollar mi proyecto; compartió conmigo cómo él había pensado que yo podía hacer las cosas. Yo lo escuché y me puse en acción».

A finales de 2015, Plan Barrio contaba con 112 microdistribuidoras y más de mil vendedoras, cifra muy por debajo de la meta inicial de

4.500 vendedoras que la empresa se había inicialmente propuesto. Las vendedoras que recién habían ingresado al proyecto o llevaban menos de seis meses tenían un promedio de ingresos de 233 dólares al mes; las más antiguas, en un rango entre 585 y 1.054. Según los cálculos de Nestlé, las microdistribuidoras más exitosas estaban «ganando diez o veinte veces lo que obtenían de los negocios que tenían antes».

La capacitación recibida por las vendedoras, todas de bajos recursos y sin oportunidades para conseguir ingresos rentables o empleos fijos, las ayudaron a ascender laboralmente y a gestionar sus propios negocios. Algunas ascendieron de vendedoras a microdistribuidoras. Otras incluso se engancharon laboralmente en Nestlé, los distribuidores autorizados o Adopem.

Numerosas afirmaciones recogidas (Cuadro 6.1) de las microdistribuidoras, las vendedoras y las consumidoras atestiguan su reconocimiento y agradecimiento al programa por los beneficios recibidos.

Redes de distribución inclusiva centradas en la mujer

Muhammad Yunus, el creador de Grameen Bank, fue quizá uno de los primeros grandes emprendedores sociales en descubrir que la mujer era clave en la lucha contra la pobreza. Cuando el banco sin fines de lucro que dirigía empezó a prestarle dinero a las familias pobres, Yunus observó que las mujeres gastaban el dinero de una manera más responsable que los hombres. En vez de malgastarlos, ellas usaban los préstamos para comprar gallinas, semillas o mercancía para la venta. Yunus descubrió también que las tasas de repago de las deudas eran muy altas entre las mujeres, aun en situaciones en las que no había colateral. A partir de los hallazgos de Yunus, muchos programas de lucha contra la pobreza se concentran en las mujeres.

En América Latina, casi el veinte por ciento de los hogares son monoparentales encabezados por mujeres, cifra que crece en los sectores de bajos ingresos.¹ Por otra parte, el perfil demográfico de «las madres en las que se concentran los nacimientos fuera del matrimonio... son jóvenes que tienen su primer hijo, desempleadas, de bajo nivel educativo y pertenecientes a los estratos sociales más vulnerables».²

CUADRO 6.1 TESTIMONIOS DE LAS MUJERES DEL PLAN BARRIO

Distribuidoras y vendedoras:

- «Me siento muy contenta porque, gracias al proyecto, mi vida ha cambiado y también ha cambiado la vida de muchas mujeres que trabajan conmigo».
- «Plan Barrio nos ayuda en lo que es la autoestima, nos hace sentir importantes. Hablo en lo personal y creo que a todas las micro nos pasa lo mismo».
- «A raíz de mi divorcio había quedado con la autoestima en el suelo. Yo creía que no servía para nada. Sí lo agradezco y en las reuniones y en los talleres he dicho y siempre lo diré: “Aunque mañana no pertenezca al Plan Barrio por la razón que fuera, le agradeceré eternamente a don Pérez porque él ideó el proyecto que me ha ayudado”».
- «Cuando yo estaba sola no tenía con quién intercambiar. Pero ahora que estamos en un grupo, yo me siento apoyada porque ellas me llaman a mí y yo las llamo a ellas».
- «Tengo la tranquilidad de saber que puedo cumplir con mi familia, que no voy a pasar hambre ni yo ni mis hijos».
- «El préstamo de noventa mil fue el monto más alto que había tomado... me motivó a seguir trabajando intensamente. Hacía préstamos de cinco, diez, quince mil, pero ahí ya me vi obligada a tomarlo por ese monto porque necesitaba capitalizar para mi negocio... y cubrir otros compromisos. Si no tenía la mercancía, entonces no podía cubrir esos otros compromisos, pero nada... me dije: “He tenido valor para hacer otras cosas, ¿por qué no para hacer esto?”. Y ya no tengo miedo».
- «Antes trabajábamos aquí por el barrio, pero apenas ganábamos para sobrevivir. Era imposible ahorrar algo».

Consumidoras:

- «A los niños en la casa no tenemos que dejarlos solos».
- «Es un beneficio muy grande recibir en la casa porque no tenemos que salir a pagar transporte, no tenemos que gastar tiempo en la calle, estar de allí para acá».

Preguntas para la reflexión

- 1 En su opinión, ¿cuáles son las características más relevantes de este programa a los fines de atender mujeres de bajos ingresos?
- 2 ¿Qué les dicen los testimonios de las mujeres sobre el impacto del programa en sus vidas?
- 3 ¿Qué aspectos de esta experiencia les parecen particularmente relevantes a la hora de pensar en su propio proyecto de distribución inclusiva?

La precariedad económica de los hogares encabezados por mujeres se deriva de que siguen sufriendo de sus tradicionales desventajas. En República Dominicana, por ejemplo, donde opera el Plan Barrio, el desempleo femenino duplica el masculino. La principal fuente de ingresos de las mujeres antes de ingresar a Plan Barrio era el autoempleo; la mayoría se dedicaba al comercio minorista informal (especialmente de ropa), las labores artesanales y los servicios domésticos. Trabajar con Nestlé multiplicó hasta diez veces sus ingresos.

Honduras, donde el Grupo Juvenil Dion llevó a cabo un proyecto de microfranquicias, es otro ejemplo de cómo el mercado latinoamericano no produce suficientes oportunidades económicas estables para las mujeres. Solo 42 por ciento de la población económicamente activa femenina participa en el sector formal de la economía, en comparación con el 90 por ciento de la masculina; y la tasa oficial de desempleo de las mujeres es 50 por ciento más alta que la tasa de desempleo masculina. Asimismo, el 93 por ciento de las mujeres económicamente activas están subempleadas y sus salarios se encontraban por debajo de la media; además, las empresas privadas no contratan mujeres en actividades mejor remuneradas asignadas socialmente a hombres. En los sectores rurales, la situación de las mujeres es particularmente crítica.

Allí, sus salarios son entre 32 y 50 por ciento más bajos que los de los hombres.³

El interés y la preocupación por la nutrición de los niños es otra de las razones por las que varios proyectos de distribución inclusiva latinoamericanos han centrado su atención en las mujeres. Una proporción importante de los niños en América Latina sufre de anemia o de subnutrición, lo que afecta su salud y su rendimiento escolar, factores críticos en la perpetuación de la pobreza. Las mujeres tienen un papel central en la nutrición de sus familias: están conscientes de la importancia de la alimentación, especialmente para la salud de sus hijos, y aspiran a que ellos estudien y tengan una vida mejor. Complementar el ingreso familiar ya provisto por otros miembros familiares con ingresos adicionales para las mujeres-madres mediante su participación en redes de distribución inclusiva ha sido visto como una vía para superar la pobreza.

Por todo lo anterior, diversas iniciativas de distribución inclusiva han ofrecido productos que mejoran la nutrición y la salud familiar. En el caso de Plan Barrio, el objetivo era llevarle a las mujeres «productos nutritivos, de alta calidad, regulados por normas de higiene, ambientalmente aptos y a precios asequibles». Nestlé apoyaba a las emprendedoras con capacitación en hábitos de higiene, cuidado del hogar y nutrición.

El objetivo de Nutrivida, una empresa social en Costa Rica dedicada a la distribución inclusiva es «eliminar la malnutrición entre madres y niños pobres mediante procesos de producción, distribución y venta de alimentos nutritivos con precios accesibles». Como objetivo complementario, Nutrivida «busca formar a mujeres líderes y promoverlas como vendedoras de estos alimentos y educadoras de la salud y la nutrición».⁴ Para Supply Hope, empresa social que financia a Mercado Fresco, en Nicaragua, el objetivo de la red de distribución inclusiva es «introducir productos de consumo básico, con componentes nutricionales, en el mercado de bajos ingresos».⁵

Una proporción importante de los niños en América Latina sufre de anemia o de subnutrición, lo que afecta su salud y su rendimiento escolar

Características de las redes de distribución inclusiva centradas en mujeres

Las redes de distribución inclusiva centradas en mujeres tienen las siguientes características:

- 1 | Distribución de bienes para el hogar. La mayoría de las experiencias documentadas se centran en la venta de alimentos nutritivos, productos de higiene y, en menor medida, productos duraderos, como revestimientos para el hogar.
- 2 | Punto de venta en el hogar o en un lugar cercano. Se hallaron dos modelos: 1) venta puerta a puerta en la zona donde vive la mujer; 2) una pequeña tienda ubicada en el hogar de la mujer. Ambos tienen como característica principal la cercanía del lugar de trabajo al hogar.
- 3 | Flexibilidad. En todos los casos la mujer disfrutaba de flexibilidad de horario. En los modelos de venta de casa en casa, las mujeres escogían el número de horas que deseaban trabajar. En el modelo de pequeña tienda, las mujeres contaban con un familiar que las sustituía en los momentos en que ellas no podían estar en las tiendas.

Beneficios para las mujeres

Si bien la mujer latinoamericana necesita más ingresos, también es cierto que debe ocuparse de sus hijos. La distribución inclusiva ofrece a las mujeres una oportunidad para incrementar sus ingresos sin alejarse de sus responsabilidades familiares tradicionales y al mismo tiempo les ofrece importantes beneficios no pecuniarios (figura 6.1).

FIGURA 6.1 **BENEFICIOS PARA LAS MUJERES**

En cuanto a los aspectos económicos, una preocupación en Honduras, por ejemplo, ha sido que las empresas maquiladoras, que son las que mejor pagan, les han exigido a las mujeres trabajar más horas, algo que las aleja de sus hijos.⁶ Por otra parte, lo que llevó a Beth Meadows a fundar la iniciativa Mercado Fresco-Supply Hope fue el descubrimiento de que muchos niños entregados a orfanatos en Nicaragua en realidad no eran huérfanos: estaban allí porque sus padres no tenían los recursos para darles de comer y atenderlos. Meadows decidió que la mejor forma de ayudar a los niños era con un proyecto de autoempleo para las mujeres de bajos recursos que les permitiera estar en casa, hacerse cargo de los niños y obtener ingresos.

Se podría decir que la distribución inclusiva beneficia a las mujeres porque les permite tener una jornada de trabajo flexible y hacerse cargo de sus responsabilidades familiares. El Plan Barrio es ilustrativo. Allí, si una vendedora decide trabajar seis horas para atender a su hijo, puede hacerlo. También puede, si quiere, dedicarse a vender los productos en jornadas de ocho horas durante seis días a la semana. Es claro que quien

venda más productos obtendrá mayores ganancias; el beneficio está en que el ingreso durante cuatro horas diarias por seis días podía superar un salario mínimo; es decir, las mujeres mejoraban sus condiciones económicas con un horario y carga de trabajo flexibles. Sin embargo, esto no se dio en todos los casos, pues las mujeres mejor educadas o con perfiles profesionales son las que supieron aprovechar mejor las oportunidades de acceder al capital de trabajo y la clientela. En general, la causa principal de la deserción de las mujeres de la red fue que no lograban volúmenes de venta mínimos para que esta actividad fuera atractiva, usualmente porque ello implicaba caminar grandes distancias.

En cuanto a los aspectos relacionados con los beneficios emocionales y de integración, se cuentan:

- 1 | Autoestima. La mujer, dada su desventaja social, su aislamiento y su vulnerabilidad ante la mayor fuerza física del hombre, es con frecuencia insegura y sensible y tiene una autoestima baja. La capacitación que recibe, la comunidad de apoyo mutuo que construye y el prestigio que adquiere con su participación en las redes de distribución inclusiva les mejora la autoestima. Algunas empresas, como Supply Hope, les ofrecen a las mujeres apoyo psicológico para reforzar su autoestima.
- 2 | Estatus y prestigio. Las vendedoras adquieren estatus en la comunidad por su presencia, visibilidad, emprendimiento, conocimientos sobre nutrición y capacidad de movilización. Sus mayores ingresos aumentan el respeto y admiración de la familia y la comunidad hacia ellas.
- 3 | Capacidades. La capacitación recibida por las mujeres que participan en las redes de distribución inclusiva le permiten continuar haciendo negocios incluso si se cierra la iniciativa. En particular, la capacitación que reciben en el área de gerencia puede ser replicada en cualquier otro negocio. Y muchas de las habilidades perso-

nales adquiridas aumentan su empleabilidad en el sector formal. Tras el cierre de Chakipi, por ejemplo, una experiencia de distribución inclusiva en Perú, las mujeres continuaron motivadas para seguir vendiendo puerta a puerta por cuenta propia con mayoristas o fábricas en los centros poblados. Podían hacer esto gracias a que sabían planificar sus ventas y tenían una cartera de clientes.

4 Fortalecimiento del tejido comunitario femenino. Las mujeres valoraban mucho la interacción que les brindaban las redes de distribución inclusiva. En palabras de una distribuidora del Plan Barrio de Nestlé: «Antes me sentía aislada... No tenía con quién compartir mis problemas. Ahora que formo parte de este equipo, me siento apoyada. Me llaman, y las llamo cuando surge cualquier problema».

Para ellas, el momento de salir de la casa era una oportunidad para socializar y relacionarse, pues pasaban muchas horas del día aisladas en sus espacios domésticos. Era el momento de la conversación, de compartir experiencias, de aprender unas de otras. La necesidad de socialización puede influir sobre el éxito o el fracaso de un modelo de negocio de distribución inclusiva. En el proyecto Chakipi, por ejemplo, las clientas no apreciaban el servicio prestado por las vendedoras puerta a puerta, porque, para las clientas, viajar a un centro poblado para hacer sus compras significaba una oportunidad para encontrarse con otras mujeres y relacionarse con la comunidad. En ese mismo proyecto también se encontró que para las mujeres emprendedoras que actuaban como distribuidoras, los centros de distribución y los lugares de reunión se transformaron en verdaderos clubes sociales en donde compartían sus historias, experiencias y aspiraciones.

Mujeres que superan barreras

En un contexto en el que la cultura machista puede predominar, los hombres no suelen apoyar a sus esposas; incluso entran en conflicto con ellas cuando las ven empoderadas con sus proyectos. En el caso de

Mercado Fresco, la empresa intentaba asegurar, mediante entrevistas psicológicas previas a la concesión, que la mujer recibiera el apoyo de la familia. Sin embargo, los maridos siguieron siendo la principal barrera: el treinta por ciento de las mujeres se dio de baja por problemas de machismo. En algunos casos el hombre no aprobaba que la mujer trabajase, en otros le robaba productos. En los peores casos, la experiencia causó conflictos de pareja.

En la situación ideal, las familias apoyarían a las mujeres. Pero en varios casos se encontró que las familias extendidas que vivían en la misma casa incurrían en la sustracción de productos sin pagar ni avisar. Las mujeres perdían su capital de trabajo, algo muy grave en situaciones en las que habían obtenido un préstamo para comprar la mercancía.

La incorporación de los esposos y otros miembros de la familia en funciones de apoyo podría contribuir a ver a las iniciativas como un proyecto de familia, y aminorar así los riesgos de conflicto.

El manejo del crédito es un factor crítico. Las mujeres a veces otorgaban créditos a los clientes y estos no les pagaban. En estas situaciones las mujeres corrían el riesgo de no poder pagar su propia deuda con la entidad financiera o con la empresa que les había dado el lote inicial de mercancías en consignación.

Los conflictos familiares, el impago de deudas y la destrucción del capital de trabajo sin duda erosionaron el potencial de retención de las mujeres en las redes de distribución inclusiva. En el caso de Mercado Fresco, el índice de rotación y baja de las mujeres ha sido alto a pesar del gran apoyo que el proyecto les brindaba a las mujeres: entre 2014 y 2016 se instalaron 230 franquicias; en 2017 solo quedaban 84. Las mujeres que desertaban tendían a ser las más vulnerables, mientras que las más educadas tendían a mostrar un mejor desempeño.

Aprendizajes sobre la inclusión de mujeres

Los emprendimientos que tienen como objeto incluir a las mujeres en su cadena de valor deben concebirse considerando la vida familiar: las emprendedoras son mujeres con múltiples responsabilidades que no

pueden dedicar demasiadas horas al día a esa actividad. En las zonas rurales esto puede ser entre dos y tres horas. En las zonas urbanas, hasta seis horas.

Para lograr que las mujeres se incorporen exitosamente como distribuidoras, estos proyectos requieren de una inversión relevante en capacitación, acompañamiento y monitoreo. Combatir la deserción pasa por generar los niveles de ingreso requeridos para vivir de las iniciativas, incentivar el apoyo familiar y desarrollar capacidades de gestión en especial en los segmentos de mujeres más vulnerables.

Los diseñadores de proyectos de distribución inclusiva deben plantearse metas realistas. Las metas basadas en supuestos tales como baja rotación, capacidad para mantener una línea de crédito y jornadas de entre seis y ocho horas al día llevan a su incumplimiento, a la decepción de quienes implementan y financian los proyectos y rápido abandono.

Los implementadores deben ser pacientes y asumir que alcanzar el punto de equilibrio con mujeres de bajos ingresos podría tomar mayor tiempo de lo previsto. Se debe aceptar que el potencial de escalamiento puede ser más lento y que este proceso puede requerir revisiones y rediseños en diferentes momentos de las iniciativas.

También se debe siempre recordar que estos proyectos son emprendidos no sólo por sus beneficios pecuniarios, sino por los beneficios indirectos que traen, así como por la contribución al desarrollo sostenible que implican. Compararlos con parámetros de rentabilidad y tiempos de retorno de la inversión de otros proyectos en los departamentos comerciales, puede generar tensiones que ponen en riesgo los modelos inclusivos.

Le invitamos a contestar estas preguntas antes de continuar:

- 1 ¿Cuáles son las principales razones para incluir a las mujeres en modelos de distribución inclusiva?
- 2 ¿Qué aspectos se deben tomar en consideración para atraer y mantener a las mujeres como miembros activos en estas estructuras de distribución?
- 3 ¿Cuáles son los principales beneficios para las mujeres y cómo contribuyen al impacto social de estas iniciativas?
- 4 ¿Cuáles son los obstáculos y cómo los enfrentaría?
- 5 Piense en su propia iniciativa: ¿qué papel podrían tener las mujeres? ¿Qué aprendizajes de las experiencias analizadas podría replicar?

- 1 Cienfuegos (2014).
- 2 Castro, Cortina, Martín y Prado (2011).
- 3 Instituto Nacional de Estadísticas (Honduras) (2016).
- 4 Prado e Ickis (2018).
- 5 Abenoza y Zelaya Blandón (2018).
- 6 Kennedy (1998), Agejas (2019).

CAPÍTULO **VII**

**LA CAPACITACIÓN
LLEGÓ PARA QUEDARSE**

Henry Gómez Samper
María Carina Monroy

LA CAPACITACIÓN LLEGÓ PARA QUEDARSE

Henry Gómez Samper y María Carina Monroy

Al emprender un proyecto de distribución inclusiva surgen numerosas interrogantes sobre los procesos de capacitación. ¿Cuál debe ser el propósito de la capacitación? ¿Cuál es la capacidad de los instructores? ¿Qué contenido debe tener la capacitación? ¿Qué duración? ¿Cuál modalidad: virtual o presencial? ¿Cuál método; el del aprendizaje por experiencia, por ejemplo?

Este capítulo examina cómo las organizaciones que buscaron desarrollar iniciativas de distribución inclusiva manejaron la capacitación de los microemprendedores, los microfranquiados y la fuerza de ventas que requerían para llevar a cabo su proyecto. Se presenta primero un breve relato de la experiencia de SABMiller con los tenderos de Ecuador. Explica por qué esta empresa debió cambiar de proveedor de servicios de capacitación tres veces en apenas cuatro años.

El capítulo explora las decisiones que cada organización debe tomar en materia de capacitación: precisar sus objetivos, calibrar la capacidad de quienes han de impartirla, determinar su contenido y duración, así como su modalidad y método. Concluye con un conjunto de lecciones que emergen del análisis de la experiencia de las organizaciones con la capacitación.

CASO **SABMiller y los tenderos de Ecuador**

Cervecería Nacional se ha preocupado por nosotros que tenemos tiendas para capacitarnos de manera gratuita en la atención del cliente. Es beneficioso para el bienestar mío, de mi familia y de la comunidad. Es la primera vez que yo recibo ese apoyo. Es un ejemplo para las demás empresas.

Tendera en Ecuador¹

Cervecería Nacional, fundada en 1887, fue adquirida por la multinacional SABMiller en 2005. En 2017, setenta por ciento de las ventas se realizaban mediante *tenderos*, negocios principalmente informales ubicados en barrios populares en todo Ecuador, noventa por ciento de los cuales carecían del permiso requerido por el Ministerio del Interior para vender bebidas alcohólicas. A partir de 2010, la regulación se volvió mucho más estricta. Su incumplimiento suponía el pago de multas y la clausura de los locales que reincidían en las infracciones. Esto afectaba el capital de trabajo del tendero y, para Cervecería Nacional, implicaba menores pedidos.

Por lo demás, las tiendas también se veían afectadas por las limitadas habilidades de gestión de los tenderos, aunque estos eran percibidos en sus comunidades como líderes. En este contexto, SABMiller inició en 2013 el Programa de Desarrollo del Tendero, con el propósito de desarrollar las competencias críticas de gestión de un micronegocio y asesorar al tendero sobre la obtención del permiso anual de funcionamiento y sobre el cumplimiento de las normas relacionadas con el expendio de bebidas alcohólicas.

La capacitación resultaba crucial para el éxito del proyecto. Por ello se decidió contratar a la Fundación para el Desarrollo Económico y Social (Fundes), una entidad reconocida en el desarrollo de micro y pequeñas empresas en Latinoamérica, para que se encargara de la capacitación, que abarcaría cuatro componentes:

- 1 | Tendero responsable: concientizar al tendero sobre la importancia del consumo moderado de alcohol y el cumplimiento de la prohibición sobre el expendio de bebidas alcohólicas a menores de edad.
- 2 | Tendero sostenible: elaborar un proyecto de vida para los tenderos que fijara los objetivos de la tienda, gestionara sus ingresos y gastos, y le asignara un sueldo al tendero.
- 3 | Tendero excelente: ampliar los productos de la tienda y mejorar el servicio al cliente.
- 4 | Tendero líder: apoyar al tendero como agente de cambio en su comunidad.

Las capacitaciones se llevaban a cabo en las zonas de influencia de Fundes y el tendero recibía un juego de útiles compuesto de calculadora, mandil, folleto y cuaderno de registros. Periódicamente, los tenderos recibían comentarios sobre sus logros.

Cervecería Nacional estaba muy satisfecha con los resultados de la capacitación, pero la consideraba demasiado costosa. En 2015 prescindió de los servicios de Fundes y contrató al Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (Secap), entidad pública adscrita al Ministerio del Trabajo. Con ello, logró ampliar el alcance geográfico del programa, aunque se eliminaron algunos componentes. Se registraron 1.933 beneficiarios.

Surgieron nuevos desafíos. Aumentó el ausentismo de los tenderos, pues asistir a las capacitaciones suponía desatender sus negocios. En 2016, Cervecería Nacional optó por contratar a una nueva empresa con un formato de capacitación en tienda, en el cual cada tendero recibía cuatro sesiones de aproximadamente 45 minutos cada una. Se excluyó el componente «tendero líder» y el programa se concentró en una región de Ecuador. Se registraron 2.820 beneficiarios.

En 2017 el programa se implementó a gran escala en veinte ciudades, ofrecido en las tiendas, con énfasis en la formalización de los tenderos.

ros y en habilidades administrativas, inventario de tiendas, atención al cliente y control de ingresos y gastos. Se registraron 4.248 beneficiarios.

En síntesis, tanto Cervecería Nacional como los tenderos se beneficiaron del programa: mejoró la gestión de las tiendas, muchas se formalizaron y aumentaron las ventas de cerveza; además, Cervecería Nacional creó un manual de buenas prácticas para el tendero, que codificó el conocimiento de la gestión de un micronegocio minorista. Sin embargo, para la gerencia de la empresa fue desgastante y costoso efectuar, en apenas cuatro años, tres cambios de proveedor de la capacitación.

Preguntas para la reflexión:

- 1 A la luz de la experiencia de Cervecería Nacional ¿Qué aspectos tomaría en consideración al desarrollar un programa de capacitación?
- 2 ¿En qué circunstancias debería contratarse la capacitación a terceros?
- 3 ¿Cómo motivaría a los participantes a integrarse a las sesiones de capacitación?

Diseñar modelos de capacitación

Un factor fundamental para el éxito de iniciativas inclusivas reside en el desarrollo de conocimientos, habilidades y características personales de los participantes en las estructuras de distribución. Las diferencias en niveles de educación, en capacidades técnicas y hasta en actitudes y valores, pueden convertirse en brechas insanables si no se interviene de manera estructurada.

Aun cuando el diseño de cada programa de capacitación puede ser diferente, en todos los casos es necesario considerar algunos componentes fundamentales (figura 7.1). La comprensión de cada componente y la

adaptación del proceso de capacitación a cada caso y público objetivo son indispensables para la integración exitosa de las personas de los sectores de bajos ingresos a las iniciativas de distribución inclusiva.

FIGURA 7.1 COMPONENTES DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN



El propósito de la capacitación

Conocer las necesidades de capacitación es el punto de partida para diseñar un modelo con potencial de éxito. Con esto claro, y al sopesar la capacitación con su costo, es posible tomar una decisión sobre la contratación de un tercero que apoye en esta labor. En la selección del aliado es importante asegurarse de que se comparta la misma visión del alcance y los resultados que se desean lograr.

En algunos casos es evidente que la empresa promotora de la iniciativa no tenía claro el propósito. En el Plan Tenderos de Cervecería Nacional la gerencia acertó al recurrir a Fundes, la organización más competente en América Latina para apoyarla en formular su contenido, pero se dejó llevar por el ambicioso alcance del plan de capacitación que le propuso.

De igual manera, Estilos Masisa, en México, había enfrentado dificultades para definir claramente las necesidades de capacitación para convertir carpinteros en microfranquiados y decidió seguir la recomendación de los representantes del Banco Interamericano de Desarrollo BID-Fomin de aumentar a cincuenta el número inicial de carpinteros, una decisión que desató la deserción. Aun después de modificar el perfil de carpintero, los microfranquiados declararon que les resultaba difícil lidiar con temas administrativos y de atención al cliente, que anteriormente no manejaban (véase el **capítulo 4**).

Por su parte, Tecnosol no contaba con la experiencia de construir una red de distribución de energía solar en el medio rural de Nicaragua, y el extenso plan de capacitación que emprendió terminó por resultar insostenible.

Otros casos lograron un mayor impacto, gracias a una segmentación que permitía diferenciar la oferta formativa según el tipo de beneficiario. Hybrytec, empresa colombiana en el sector de energías renovables, una vez que se concentró en el mercado de zonas rurales atendidas por microempresarios que operaban pequeñas ferreterías y otros negocios, les ofreció capacitación diferenciada según sus habilidades en tres categorías: megavatios, kilovatios y vatios (los primeros eran los más calificados). Esto dio como resultado la construcción de sólidas relaciones, en la medida en que ambas partes se gestionaban según sus necesidades, intereses y capacidades. Se ofrecieron incentivos a los emprendedores para ascender y mejorar su relacionamiento con los clientes. También condujo a una mayor formalización de los negocios y a mayores ventas. En palabras del presidente de Hybrytec Colombia, «los distribuidores locales empezaron vendiendo sistemas que valían, en promedio, 500 dólares. Luego de las sesiones de entrenamiento, venden sistemas de 4.000. Ahora tienen mejor criterio y son capaces de diseñar sistemas más complejos que representan una solución más integral para los clientes».

El hecho de que organizaciones como Colcerámica en Colombia, Danone en Brasil, Mercado Fresco en Nicaragua y Nutrivida en Costa

Rica debían construir su proyecto de distribución inclusiva con personas de muy poca educación, llevó a que concentraran gran parte de la capacitación de sus vendedoras en desarrollo personal, habilidades comunicativas y liderazgo. Con todos los recursos al alcance de la gerencia de Danone, al capacitar a las vendedoras puerta a puerta (las *kiteiras*) recurrió a no menos de dos organizaciones a la vez para que la apoyaran en esta función. Nestlé, otra multinacional con amplios recursos, inició la capacitación de sus vendedoras con su propio personal y el de sus distribuidores autorizados, pero pronto debió contratar los temas financieros a su aliado, el Banco Adopem.

La capacitación tuvo un impacto positivo en todas las experiencias. Las vendedoras de Nutrivida mejoraron su autoestima, su capacidad de manejar el estrés, sus habilidades de comunicación y su balance familiar, además de lograr la satisfacción de convertirse en agentes de cambio para su comunidad. Para las microdistribuidoras de Nestlé significó un mayor empoderamiento, en tanto los aprendizajes adquiridos mejoraban sus condiciones laborales. Sin embargo, para las capacitadas de Mercado Fresco el apoyo psicológico resultó ser mucho más importante de lo esperado para abordar problemas de desarrollo personal (algunos relacionados con asuntos maritales), aunque las mujeres mostraban resistencia a este acompañamiento y alegaban que no lo necesitaban. Para las grandes compañías como Danone y Nestlé supuso acceder a nuevos nichos de mercado, que de otra manera hubiera sido muy difícil. Y para Colcerámica, significó, además, retrasar la entrada de nuevos competidores, pues con las capacitaciones se pudo inspirar confianza y definir objetivos, valores y principios comunes con las organizaciones comunitarias, además de contribuir a mejorar los hogares de sus consumidores.

Capacidad para impartir los conocimientos

Muchas veces se piensa que la principal barrera que se debe superar es la poca formación y las limitaciones de aprendizaje de quienes han de ser capacitados. Sin embargo, es igualmente importante evaluar las capaci-

dades de la organización y sus aliados para impartir los conocimientos necesarios de manera atractiva y motivadora. Bien sea que se haga internamente o que se recurra a instituciones aliadas, el éxito del proceso de formación depende del valor real que se entregue a los participantes.

En los proyectos del Modelo de Agronegocios Sostenibles (MAS) adelantados en diferentes regiones de Colombia,² los participantes invariablemente manifestaron, desde el comienzo, dudas sobre si valía la pena dedicar tiempo y esfuerzo a los talleres de capacitación. Sin embargo, la asistencia aumentó a medida que los talleres se presentaban y se promocionaban. Es interesante notar que no se encontraron diferencias significativas de aprendizaje de conceptos relativamente técnicos de producción más limpia entre los agricultores que no habían terminado la educación primaria y quienes contaban con formación universitaria; esto se puede atribuir a un diseño capaz de uniformar la formación independientemente del punto de partida.

En el caso de la Cervecería Nacional, cuando la capacitación se pasó de los tenderos de Fundes a la Secap, aumentó la tasa de inasistencia y deserción; esto abrió interrogantes sobre el valor percibido por los participantes en experiencias diferentes.

Banca Comunitaria Banesco fue la organización que recurrió al mayor número de instituciones para desarrollar sus extensos planes de capacitación, principalmente para microempresarios a los que otorgaba crédito. Se trataba de cinco universidades, varias organizaciones de la sociedad civil, dos órganos de gobierno, una cámara de comercio y una empresa (Microsoft de Venezuela). A los asesores comunitarios Banca Comunitaria Banesco los capacitaba con su propio personal.

En Brasil, Danone debió complementar la capacitación presencial con la modalidad virtual a escala masiva, para evitar la inasistencia de las *kiteiras*, que no podían descuidar sus múltiples responsabilidades en el hogar. La experiencia de esta y otras organizaciones parece sugerir que, a menudo, el problema de la inasistencia puede relacionarse con la posibilidad de integrar este proceso al día a día de los beneficiarios, más que con falta de motivación o poca formación de quienes han de ser capacitados.

Un aspecto de la capacitación que parece motivar a quienes son objeto de formación técnica y desarrollo personal es la certificación. Pocas instituciones otorgaban certificaciones, excepto las que colaboraban con la Banca Comunitaria Banesco, el Grupo Juvenil Dion, Propaís y la Cervecería Nacional cuando contrató al Secap.

Contenido de la capacitación

Las organizaciones analizadas —salvo las tiendas franquiciadas de Inditex, en las que las personas con discapacidades mentales solo se capacitaban para desempeñarse como vendedores— centraban invariablemente el contenido de su capacitación en asuntos relacionados con el manejo del negocio, como administración del dinero y el inventario y la relación con el cliente.

Algunas —Estilos Masisa, Hybrytec, Tecnosol y el Grupo Juvenil Dion— debieron necesariamente dedicar parte importante de la capacitación a asuntos de orden técnico. Los microempresarios a quienes Banca Comunitaria Banesco les otorgaba créditos recibían talleres de crecimiento personal, finanzas, estrategia, mercadeo y tecnología, principalmente contratados a terceros; y los asesores comunitarios, cuya formación básica era, por decir lo menos, precaria, la gama de temas era más amplia: cómo entrar en la comunidad, cómo relacionarse con los procesos y cómo abordar a las comunidades. También se impartían temas de ética, pues los jóvenes manejaban grandes sumas de dinero. Sin embargo, primero se impartía una semana de principios financieros, para colmar brechas en administración, contabilidad y costos.

Danone, Nutrivida y, al inicio, el Plan Tenderos de la Cervecería Nacional, incluían en sus programas de capacitación temas como liderazgo y comunicación, autoestima y desarrollo personal. Colcerámica contrató a una especialista en estos temas para capacitar a las promotoras, que hasta permitió crear relaciones de confianza con organizaciones comunitarias que en un principio se habían mostrado reacias a la iniciativa.

Además de manejo del negocio y desarrollo personal, Mercado Fresco ofrecía asistencia psicológica y legal, no obstante las objeciones

de las participantes a la asistencia psicológica. Estilos Masisa —una vez que había fallado en retener a varios de los integrantes de su primera cohorte de carpinteros que iban a ser formados como microfranquiciados— reclutó personas de perfil superior; la capacitación abarcó temas como prospecto de clientes, preparación de ofertas de proyectos, diseño de muebles con *software* y diversos temas administrativos.

Tal abanico de temas sugiere que hay algunos —como las habilidades blandas de liderazgo y comunicación— ampliamente reconocidos en la formación del gerente, y otros, como la autoestima y el crecimiento personal, que corresponden a fortalecer la capacidad del individuo para integrarse a una sociedad más inclusiva.

CUADRO 7.1 **CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

- Gestión del negocio: administración, finanzas, estrategia, mercadeo, tecnología, gestión de inventarios, atención al cliente, ventas, aspectos legales.
- Contenidos técnicos: reparación de motores, instalación de paneles solares, carpintería, peluquería, reparaciones eléctricas, cocina, nutrición.
- Habilidades blandas: liderazgo, comunicación, desarrollo personal y de la autoestima, *coaching*.

Varios de los proyectos recurrieron al ensayo y error para desarrollar su plan de capacitación. Hybrytec designó a un grupo de técnicos con sensibilidad social para contactar a una comunidad indígena, crear una relación de confianza con ella, entender sus necesidades y obtener su aceptación para la instalación de equipos de energía solar. Para los técnicos, la convivencia con los indígenas fue personalmente muy gratificante, pues sentían que su labor era de servicio.

El Plan Barrio de Nestlé, en República Dominicana, capacitaba a sus vendedoras en estrategia de ventas, cocina, salud y conocimiento del producto que se comercializaría; pero a la hora de familiarizarlas

con asuntos financieros y microcréditos, terminó por trasladarle la función a su aliado, el Banco Adopem.

Propaís, en Colombia, al juntar posibles franquiciadores con posibles franquiciados, capacitó a estos últimos sobre asuntos comerciales, operativos, financieros y jurídicos, así como liderazgo, manejo de equipos y ventas; pero al encontrar que a menudo los posibles franquiciadores no habían registrado su marca o incumplían con la legislación laboral, debió ofrecerles consultorías para estructurar su modelo de expansión desde la perspectiva comercial, operativa, financiera y jurídica.

Duración de la capacitación

La duración, el horario y el lugar donde se imparte la capacitación debe ser objeto de cuidadosa atención. Los tenderos de Cervecería Nacional a menudo se ausentaban de las sesiones de capacitación impartidas por Fundes y la Secap porque no podían abandonar sus negocios. Igual ocurría con las microfranquiciadas de Mercado Fresco, que no podían dejar desatendida la tienda o descuidar sus responsabilidades en el hogar.

El primer plan de capacitación de la red Manu (mamás pronutrición) de Nutrivida tenía una duración de seis meses; pronto la empresa se dio cuenta de que fomentaba el ausentismo y que el plan era demasiado extenso y costoso. En consecuencia, lo redujo a apenas un par de días.

Construir un proyecto de distribución inclusiva significa empoderar a personas que durante años han permanecido al margen de la sociedad y, a menudo, cultivar en ellos una cultura de mayor esfuerzo y motivación al logro. En tales circunstancias, bien puede ser que, en el caso de algunos proyectos, la duración de la capacitación —o al menos el acompañamiento y el monitoreo— deba ser por tiempo indefinido.

Construir un proyecto de distribución inclusiva significa empoderar a personas que durante años han permanecido al margen de la sociedad y, a menudo, cultivar en ellos una cultura de mayor esfuerzo y motivación al logro

Modalidad: presencial o virtual

El aprendizaje combinado, que hace uso de la capacitación presencial junto con la impartida mediante medios electrónicos, así como la medición del aprendizaje individual, cobra cada vez mayor vigencia en reconocidas escuelas universitarias de administración en América Latina. A la hora de desarrollar un programa de capacitación, es importante evaluar e incluir a instituciones que puedan mostrar experiencia y capacidades en modalidades de aprendizaje combinadas.

Algunas organizaciones analizadas emplearon el aprendizaje combinado para aprovechar sus ventajas, como mayor flexibilidad horaria, reducción de los traslados y menores costos en relación con la capacitación presencial. Banca Comunitaria Banesco encontró que a la intención de los asesores comunitarios la afectaban la inseguridad y los altos costos de traslado. Esto llevó a reemplazar la capacitación presencial por la virtual en modalidad asíncrona, con la intención de monitorear el aprendizaje y complementar las áreas débiles mediante videoconferencias con espacios de interacción.

Danone, al expandir su programa de desarrollo de *kiteiras* a 2.000 mujeres, comisionó la elaboración de videos e implementó el plan de capacitación virtual mediante un grupo cerrado en la red social Facebook, espacio de uso común de muchas participantes.

Método de aprendizaje

La mayoría de las experiencias analizadas, incluidas aquellas en las que la organización recurrió a terceros, aparentemente utilizaron el método tradicional de charlas dictadas en talleres con interacción presencial. Este método puede ser costoso —como lo demuestra la experiencia de Cervecería Nacional y Nutrivida, que debieron recortarla— y crear dificultades de atención y asistencia. Algunas organizaciones, como Nestlé, Hybrytec, Estilos Masisa, Tecnosol y Yamaha Surinam, decidieron involucrar a su propio personal como facilitadores, con el efecto de recorte de costos y un contacto más directo de los participantes con la experiencia de trabajo en la empresa y su cultura.

Solo Yamaha, en Surinam —país que depende del transporte acuático y donde solo el veinte por ciento de la población tiene acceso a carreteras— recurrió al método de capacitación del aprendizaje por experiencia, que en muchos casos puede ser más efectivo y medible, en particular cuando se deben desarrollar habilidades. La capacitación, impartida junto con su socio local Datsun, era de apenas dos semanas: la primera para entender el funcionamiento, montaje y desmontaje de los motores fuera de borda y la función de la hélice, así como para interpretar los manuales que acompañaban los motores, en su mayoría en inglés, idioma desconocido por los mecánicos de Surinam. La segunda semana se centraba en el manejo de la microfranquicia y el desarrollo de habilidades administrativas y de servicio al cliente, temas para los que aparentemente el personal de Yamaha y Datsun no contaba con la competencia requerida. Yamaha recurrió luego a un costoso especialista en *coaching*, método que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo con el propósito de cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.

El método de aprendizaje por experiencia se imparte usualmente a grupos pequeños, de unas diez a quince personas. Por lo común requiere el uso de ejercicios, como cómo elaborar un plan de negocio mediante la herramienta Canvas, preparar un informe financiero o distinguir entre costos fijos y variables. Este método ha sido utilizado exitosamente en Colombia por el programa RedES-MAS.

Combatir la deserción

En las experiencias analizadas, la capacitación tuvo un papel fundamental, y es un hecho que las empresas invirtieron ingentes recursos financieros y organizacionales en ella. Aunque los resultados no siempre tuvieron el alcance deseado, la gerencia de las iniciativas consideró que la capacitación impartida tanto por el personal interno como por terceros invariablemente trajo beneficios, medidos en la mayoría de los casos con indicadores del negocio. Los más evidentes los lograron las empresas con fines de lucro: aumento de ventas, cantidad de productos despachados y consumidores atendidos, y mejoras de la imagen corporativa.

Por su parte, los participantes se beneficiaron al adquirir nuevas competencias que les dieron acceso a nuevas fuentes de trabajo y a percibir mayores ingresos. Esto lo corroboran numerosos testimonios de jóvenes en estado vulnerable, madres de familia convertidas en vendedoras y supervisoras, microfranquiciados y microempresarios. Es el caso de Nancy, propietaria de una farmacia y corresponsal no bancario de Banca Comunitaria Banesco, quien afirma: «Han estado con nosotros en todo. Primero nos capacitaron para manejar mejor nuestra farmacia y volvernos corresponsales. Luego nos dieron el crédito para el negocio y mejorar la seguridad... para mí Banesco es como mi familia».

La deserción y el ausentismo llevaron a las empresas y demás actores involucrados en la capacitación a cambiar la manera como la implementaban. En algunos casos la empresa cambió de proveedor. En otros se cambió la duración y el contenido, o se recurrió a la modalidad de capacitación virtual.

Queda claro que cada modelo debe ser evaluado de manera constante, en función del valor percibido por los participantes. En la medida en que los programas se adapten a las necesidades y las restricciones de tiempo y dedicación, y ofrezcan herramientas de fácil utilización en sus negocios y en sus vidas, los beneficiarios se mantendrán motivados a asistir y culminar su formación. Otorgar certificaciones y constancias de participación, en especial de instituciones de capacitación reconocidas, puede ser un valor agregado muy apreciado.

Además de la deserción, medida en todos los programas, quedan por desarrollar mejores indicadores de aprendizaje (habilidades y conocimiento) y desarrollo personal (actitudes, valores y comportamiento). Sin embargo, abundan los testimonios de cómo la formación mejoró el ámbito personal y familiar. Es el caso de las microempresarias capacitadas en temas de nutrición, que llevaron esas habilidades a otros ámbitos de sus vidas, y cambiaron de hábitos tanto en sus cocinas como en sus compras para la familia.

Le invitamos a contestar estas preguntas antes de continuar:

- 1 Piense en su propia iniciativa: ¿considera que debería diseñar un programa de formación para los participantes en el canal de distribución?
- 2 ¿Qué recursos y competencias se requieren para llevar a cabo una formación exitosa? ¿Posee su organización esas competencias?
- 3 ¿Cómo evaluaría y seleccionaría a los potenciales aliados de la capacitación?
- 4 ¿Cómo identificaría las necesidades de formación de los participantes en el canal de distribución?
- 5 ¿Qué modelos de capacitación y soluciones considera viables? Liste cinco necesidades o brechas y la forma de superarlas.

1 Cervecería Nacional Ecuador (2013).

2 Van Hoof, Duque, Gómez, Méndez, y Orduz (2019).

CAPÍTULO **VIII**

**UN CAMINO LLENO
DE APRENDIZAJES**

Josefina Bruni Celli
Nunzia Auletta

UN CAMINO LLENO DE APRENDIZAJES

Josefina Bruni Celli y Nunzia Auletta

Han pasado casi dos décadas desde que se publicaron los primeros estudios sobre la posibilidad de que grandes empresas y otras organizaciones en América Latina contribuyeran a mitigar la pobreza mediante la creación de negocios inclusivos.¹ Los esfuerzos iniciales seguían la ruta avizorada por C. K. Prahalad en la búsqueda de la fortuna en la base de la pirámide social.² Una y otra vez, los organismos multilaterales han hecho llamados a gobiernos, empresas y academia para que aceleren su atención a las razones por las cuales América Latina es la región más desigual del mundo.

Las experiencias analizadas por el Observatorio Scala tuvieron diferentes grados de éxito en su objetivo de incluir a las poblaciones vulnerables en sus cadenas de distribución y de, al mismo tiempo, asegurar la sostenibilidad económica de los proyectos. Sus grados de impacto social también fueron diferentes. Ninguna fue fácil de desarrollar, y ninguna promete hallar la fortuna que alguna vez se esperaba obtener una vez que se atendiera la base de la pirámide social. Sin embargo, las experiencias más exitosas no solo muestran que valieron la pena, sino que son el camino para asegurar que la mayor parte de la población tenga acceso a los beneficios de una economía moderna. De los aciertos y desaciertos de las organizaciones e iniciativas se han obtenido aprendizajes que pueden orientar esfuerzos futuros.

En este capítulo se presentan esos hallazgos, comenzando por dos factores críticos: las formas de alcanzar exitosamente a los seg-

mentos más vulnerables de la población (lo que se conoce como esfuerzos de la «última milla») y las consideraciones sobre escalamiento, esenciales para producir la transformación social y los resultados de negocios deseados.

Igualmente, se recorre la ruta de desarrollo de las iniciativas de distribución inclusiva y se ponen en evidencia los factores críticos de éxito que se deben tomar en consideración; y se plantea una serie de recomendaciones para los gerentes y emprendedores que desean diseñar y desarrollar nuevas iniciativas.

De la «última milla» al escalamiento

La efectividad y la eficiencia de los modelos de distribución inclusiva dependen en gran medida del diseño de la «última milla» y de la escalabilidad de los modelos.

La capilaridad de los canales —es decir, su capacidad para llegar «aguas abajo» a los consumidores más difíciles de alcanzar en zonas marginadas de las grandes ciudades o en remotos asentamientos rurales— impulsa a buscar soluciones enraizadas en las comunidades locales. Por un lado, es necesario superar los problemas de seguridad típicos de las zonas donde el crimen o la ausencia del Estado pueden crear un contexto hostil al intercambio de mercado. Igualmente, se debe innovar en la logística para alcanzar zonas remotas y de difícil acceso con medios convencionales.

Para ambos retos, la solución implica comprender las dinámicas de las comunidades que se desea atender, sus comportamientos y su cultura. Las experiencias mostraron que los distribuidores pertenecientes a los sectores de bajos ingresos son protagonistas en el proceso de alcanzar la última milla y servir a consumidores que forman parte de

La efectividad y la eficiencia de los modelos de distribución inclusiva dependen en gran medida del diseño de la «última milla» y de la escalabilidad de los modelos

su tejido social inmediato. Lo son por su cercanía: comparten los mismos valores y hablan el mismo lenguaje. Un lenguaje que los gerentes y emprendedores de iniciativas inclusivas necesitan aprender.

Se ha intentado superar la brecha cultural de diferentes maneras. En el caso de Hybrytec, los gerentes convivieron con comunidades indígenas mientras instalaban sistemas de distribución de energía solar. Colcerámica recurrió a una alianza con Ashoka para relacionarse con los residentes de barrios marginados. Banca Comunitaria Banesco incluyó en su modelo visitas de inmersión de sus ejecutivos en los barrios populares, para superar las tensiones entre la visión de los negocios tradicionales e inclusivos.

Comprender la realidad en la que se desea intervenir permite identificar aliados claves en la comunidad y ganar apoyos que abatan las barreras tanto de seguridad como de logística; el resultado es la creación de valor para todos los participantes y el mejoramiento de la efectividad. Sin embargo, cuando los modelos se anclan a la realidad social de los participantes y beneficiarios, las soluciones pueden terminar por ser demasiado a la medida de cada comunidad y difíciles de replicar o escalar, lo que pone en riesgo su eficiencia.

Entre las potencialidades que Prahalad, Hart, Christensen³ y otros académicos veían en las empresas como agentes capaces de empoderar a las poblaciones vulnerables estaba la natural tendencia de la institución empresarial a escalar las iniciativas de manera eficiente y rentable. Si las empresas logran que sus negocios con los sectores de bajos ingresos sean rentables, entonces escalarán esos negocios, y por ende podrán reducir la pobreza.

Si bien el escalamiento puede ser percibido como algo natural, hacer negocios rentables con los sectores de bajos ingresos no es algo obvio. Entrar en ese mercado saca a las empresas de su «zona de confort». Requiere nuevas maneras de operar, nuevas tecnologías, nuevas formas de organizarse, nuevas formas de colaborar con otras entidades privadas y organismos gubernamentales, y nuevos «ecosistemas» y ambientes sociotécnicos que deben desarrollarse.

La apuesta del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-Fomin) y del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) con el proyecto Scala fue crear, mediante «innovación social», el ecosistema institucional necesario para que las redes de distribución inclusiva prosperaran de manera natural. Muchos de quienes han dirigido estas experiencias trabajaron duro para tratar de crear esos ecosistemas que les dieran sostenibilidad a las cadenas de distribución inclusiva.

La limitante más importante para el escalamiento sigue siendo la rentabilidad de los proyectos de distribución inclusiva. La rentabilidad es un concepto relacionado con el rendimiento y el costo de oportunidad del capital. Las organizaciones e iniciativas aquí estudiadas muestran que las rentabilidades de los negocios inclusivos emprendidos por grandes empresas tienden a ser bajas o moderadas, en especial comparadas con el negocio central, algo que puede haber restringido el flujo de inversión hacia estos proyectos.

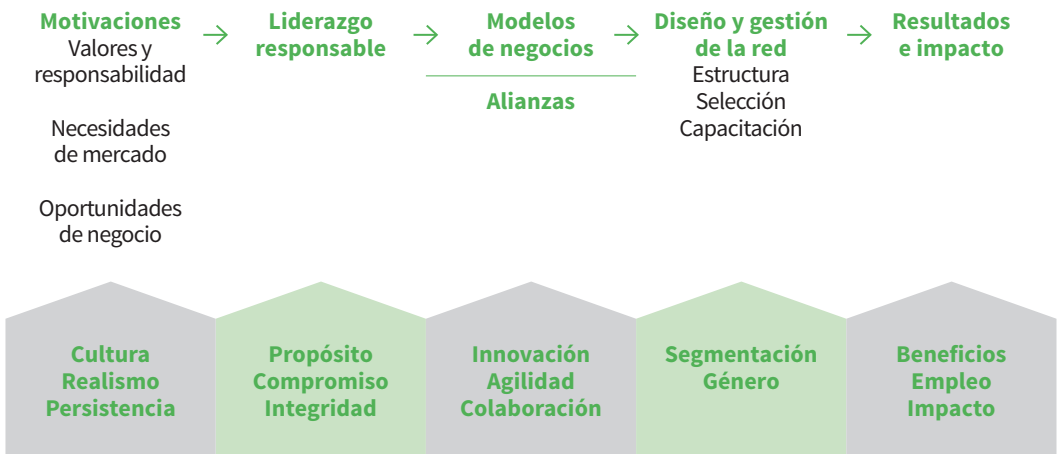
Cómo disminuir ese costo de oportunidad de invertir en negocios inclusivos sigue siendo un reto que posiblemente requerirá mayor experimentación en el desarrollo de inversiones de impacto social o ecosistemas mixtos públicos-privados. Las colaboraciones público-privadas —o, mejor aún, las que incorporan a la academia—, son mecanismos con el potencial de disminuir el costo de oportunidad a la inversión privada por la vía de la financiación pública o la regulación.

En América Latina hay cada vez más ejemplos de proyectos conjuntos entre el gobierno, la empresa y la academia.⁴ Tales colaboraciones, que datan de los años cincuenta,⁵ tienden a ser más eficientes, efectivas y transparentes una vez que las partes se tengan mayor confianza y concuerden en valores, y hacen posible la formación de ecosistemas mixtos, sostenibles y amigables con el emprendimiento. Esto es algo que como próximo paso habrá de atenderse para avanzar en el objetivo de darle mayor escala a la distribución inclusiva.

Una ruta para la distribución inclusiva

La secuencia de los capítulos de este libro sigue las etapas del desarrollo de un modelo de distribución inclusiva. Esta ruta sugerida se ha enriquecido con los hallazgos sobre algunos factores claves que pueden influir en cada paso (figura 8.1) y que se explican a continuación.

FIGURA 8.1 FACTORES CLAVES EN LA RUTA



Cultura

Las empresas deben evitar las tensiones entre los gerentes que manejan proyectos con fines sociales y ambientales, y los que atienden el negocio principal. Es esencial compartir valores y propósitos en toda la organización, al igual que informar sobre los beneficios de los negocios inclusivos tanto para la empresa como para la sociedad.

Realismo

Promover la creación y el desarrollo de negocios inclusivos es una tarea compleja y requiere metas alcanzables e indicadores de desempeño específicos. Establecer objetivos realistas en cuanto al alcance y potencial de escalamiento es aún más importante cuando se opera en mercados

en los que los hábitos pueden ser menos conocidos, la distancia cultural es grande y las rentabilidades no lucen seguras.

Persistencia

Los esfuerzos sostenidos a lo largo de varios años con recursos gerenciales y financieros adecuados pueden aumentar progresivamente la contribución de los negocios inclusivos a las empresas. Es necesario comprender las diferencias entre los modelos convencionales y los inclusivos para no causar frustraciones y mantener los esfuerzos en el tiempo.

Liderazgo

La conducción de iniciativas de negocios inclusivos requiere el ejercicio de un liderazgo responsable en una sociedad con múltiples actores. Este liderazgo, además de voluntad, debe sentir pasión por su causa y tener sentido de propósito, integridad personal, compromiso, resiliencia y perseverancia, así como capacidad para innovar, repensar y concretar sus sueños en negocios exitosos. Los líderes de los negocios inclusivos cumplen papeles de visionario, servidor público, guía, buen ciudadano, agente de cambio, creador de significado y forjador de redes.

Innovación

Las empresas deben invertir esfuerzos para innovar tanto en modelos y procesos, como en productos y servicios, y ofrecer proposiciones de valor diseñadas a la medida de las necesidades y las expectativas de los beneficiarios o participantes del canal. Desarrollar y poner en práctica soluciones tecnológicas puede incrementar el alcance y abaratar los costos de gestión, lo que facilitará el escalamiento o la replicación de los modelos.

Agilidad

Las organizaciones que tuvieron mejores resultados en su ruta hacia la sostenibilidad fueron las que diseñaron modelos de negocios ágiles, con proyectos sencillos pero abiertos al ensayo y error, marcados por la flexibilidad y con espacio para la experimentación. Muchas iniciativas sur-

gieron en el ámbito de organizaciones existentes, y combinaron la visión de negocios con los fines sociales, gracias a que aprovecharon recursos y procesos de las empresas para crear valor y medir la efectividad.

Colaboración

Ninguna de las organizaciones estudiadas llevó a cabo su proyecto de distribución inclusiva por sí sola. Las alianzas se forjaron en múltiples áreas y en diferentes etapas de la cadena de valor, como financiación, diseño, puesta en marcha y operación, así como en procesos de apoyo como educación. El desarrollo de capacidades de coordinación y alineación de objetivos demostró ser un factor clave en este ámbito.

Segmentación

En América Latina las personas que están un poco más arriba en la pirámide social también pueden sufrir de falta de oportunidades y exclusión. Al mismo tiempo, pueden tener condiciones y capacidades más adecuadas para desarrollarse con modelos de emprendimiento y microdistribución. La segmentación de los participantes en el canal de distribución fue, en algunos casos, resultado de las revisiones del modelo que decantaron a los grupos por condiciones socioeconómicas.

Género

Los esfuerzos dirigidos a favorecer a las mujeres y formarlas como emprendedoras pueden fomentar la paridad entre los géneros y mejorar las condiciones familiares. Para lograr que las mujeres se incorporen exitosamente como distribuidoras se requiere una gran dosis de capacitación, acompañamiento y monitoreo, además de una buena comprensión de las dinámicas familiares y las responsabilidades y los compromisos que las mujeres deben balancear.

Beneficios

Auspiciar negocios inclusivos —que enfatizan el desarrollo de canales de distribución— puede ofrecerle a las empresas beneficios de orden

social, ambiental, de percepción del mercado, de mejoramiento del clima empresarial y de imagen corporativa. Todos estos son atributos claves a la hora de defender los intereses de la empresa en una sociedad que no está libre de amenazas.

Empleo

La búsqueda de beneficios por parte de las empresas ha producido, en un número sustancial de casos, resultados favorables en el mercado laboral. Las mejoras de las condiciones de trabajo de las fuerzas de ventas, el empoderamiento de la mujer y las oportunidades para las microempresas y las microfranquicias que se insertan en la red ofrecen a los participantes no solo resultados positivos en términos de empleo, sino de independencia económica.

Beneficios sociales

Los beneficios no son solo para las empresas. Se traducen en una mejor alimentación, salud, vivienda y calidad de vida para millones de personas; en una sana autoestima y en una vida digna y más proclive a la paz social. Más allá del impacto directo sobre los participantes de los modelos de distribución, hay un efecto positivo sobre sus comunidades, como resultado de una oferta más amplia y de mejor calidad de productos y servicios.

Prácticas recomendadas

A continuación se presentan algunas prácticas recomendadas para las organizaciones que deseen desarrollar iniciativas de distribución inclusiva económicamente sostenibles y con impacto social. Estas se organizan en tres grandes áreas: pensamiento, financiamiento y acción.

Recomendaciones sobre pensamiento

La aproximación a las iniciativas inclusivas se facilita en la medida en que se cultive el pensamiento estratégico y se eviten sesgos de percepción en relación con los distintos actores.

1 | *Cultivar el pensamiento estratégico y de negocio*

El pensamiento estratégico es clave para el éxito de las iniciativas de distribución inclusiva. Esto significa invertir tiempo y recursos en analizar la competencia y los riesgos del negocio, en identificar quiénes se beneficiarían con el proyecto y a quiénes perjudicaría, en señalar oportunidades y en sopesar las fortalezas y las debilidades de la organización y sus líderes y equipos gerenciales. También significa hacer un estudio de mercado, formular un plan de negocios, desarrollar un portafolio de productos, tener un plan de ejecución, precisar métricas para evaluar el desempeño de la red de distribución, analizar los resultados de esa medición y tomar medidas correctivas.

Lo anterior suena obvio, pero hubo iniciativas de negocio en los que rigió el pensamiento bien intencionado por encima del pensamiento estratégico. Las organizaciones sin fines de lucro son las que con mayor frecuencia pecan de este error. Querer hacer el bien no es suficiente. Para hacer el bien hay que sobrevivir (ser sostenible económicamente) y para sobrevivir hay que pensar estratégicamente, contar con una visión de negocios, conocer el mercado, planificar, evaluar y ajustar.

2 | *Estar atentos a los sesgos de percepción*

Cada vez que se tenga una gran idea y se quiera ponerla en práctica, es bueno llevar a cabo un análisis de sesgos de percepción que pudieran distorsionar nuestro razonamiento. Las personas solemos ignorar las pruebas que contradicen nuestras preconcepciones. Las decisiones estratégicas hechas sobre la base de sesgos de este tipo pueden llevar a resultados distintos o contrarios a los esperados. A continuación se ofrece una lista de algunos de los sesgos observados en las iniciativas examinadas que los futuros emprendedores deberán evitar.

Pensamiento sesgado sobre consumidores

Las empresas suelen rediseñar sus productos para los mercados de bajos ingresos con presentaciones más modestas o

versiones simplificadas que son menos costosas que los productos originalmente destinados a mercados con mayor poder adquisitivo. Esta fórmula ha funcionado para muchos productos de consumo masivo, pero hay que estar atentos a un hecho importante: los pobres son compradores exigentes. Esperan una relación calidad-precio alta. Mejorar la relación precio-producto no basta para estos clientes. También deben atenderse la entrega, el servicio de venta y el servicio posventa.

Esta investigación, al igual que otras realizadas por SEKN,⁶ ha encontrado que los sectores de bajos ingresos son particularmente exigentes en situaciones en las que compran bienes durables. Por tratarse de bienes comparativamente costosos que requieren créditos y pagos a plazo, estas compras constituyen un sacrificio, un compromiso y una erogación significativa para este segmento del mercado en el que los presupuestos familiares son limitados.

En el caso de Colcerámica, por ejemplo, el hecho de que los consumidores fuesen más selectivos de lo esperado en sus compras obligó a capacitar más a la fuerza de ventas. Inicialmente, la capacitación la hacían los propios coordinadores; luego un equipo de *trade marketing* tuvo que encargarse de la capacitación en las distintas líneas de Colcerámica. En las palabras de un ejecutivo de la empresa: «No es fácil para otras compañías entrar a este mercado. El asunto no es el producto. Este mercado requiere mucha paciencia y consistencia para crear confianza y legitimidad en los miembros de una comunidad. El conocimiento sobre esos consumidores no se adquiere fácilmente».

Pensamiento sesgado en el área de capacitación

No se debe pensar que basta con ofrecer una oportunidad para que una persona de bajos ingresos la tome con entusiasmo. Las situaciones de vida de los estratos pobres son complejas y

eso es algo que se debe analizar con sumo cuidado. Una de las áreas afectadas por esta complejidad es la capacitación.

Pese a los grandes esfuerzos de capacitación en los diversos programas, la deserción y el ausentismo de los participantes resultó ser alta. Las distancias y el costo de transporte, las obligaciones familiares de las mujeres y las obligaciones de los microdistribuidores que no tenían a quién dejar a cargo de sus negocios fueron algunos factores que obligaron a las empresas a rediseñar y ajustar sus programas de capacitación hasta adecuarlos a la situación de los participantes.

Pensamiento sesgado sobre los microdistribuidores

¿De verdad las personas de bajos ingresos desean participar en la red? ¿Son realistas las condiciones que se les ponen para participar? ¿Pueden de verdad participar del modo como se tiene planteado en el diseño? Estos son asuntos que hay que investigar con cuidado. Entre los factores que redujeron el interés de las personas de bajos ingresos para participar o permanecer en las redes de distribución inclusiva estuvieron las situaciones familiares, los robos de mercancía, la distribución de los riesgos, los compromisos crediticios, los extendidos tiempos requeridos para montar un negocio y empezar a recibir ingresos, la dificultad de preservar el capital de trabajo en momentos en que se enfrenta una necesidad familiar, y la relación margen-esfuerzo. Hay que invertir tiempo en conocer bien la disposición de los microdistribuidores a asumir muchas de las cargas y los riesgos de las oportunidades que se les ofrecen.

Pensamiento sesgado sobre a quién incluir

Hubo cierta tendencia en los casos observados a pensar que inclusión social significaba principalmente personas de muy bajos ingresos, muchas ubicadas en zonas rurales. En la práctica, los que llevaron adelante las iniciativas tuvieron que subir un

poco en la pirámide de ingresos, hacia personas menos vulnerables pero que también eran de bajos ingresos y con historias de exclusión.

Esta decisión se debió, en muchos casos, a que los grupos más arriba en la pirámide tienen más posibilidad, disposición y capacidad para participar en las redes de distribución en un modelo sostenible para la empresa. Tal y como lo explicó Olivia Hirata, de Estilos Masisa: «Fue muy difícil retener un carpintero que pertenecía al perfil original del sector de bajos ingresos porque son personas que viven al día, tienen una familia que mantener y no se pueden quedar sin ingreso por periodos prolongados. En tres o cuatro meses no se hacen de clientes; fue natural que muchos se retiraran de Estilos». Los microemprendedores que permanecieron en el programa contaban con mayor formación, con al menos algunos años de estudios superiores. Es más, ha de tenerse en cuenta que, antes de la oportunidad brindada por Estilos, muchos de ellos habían estado desempleados o subempleados.

3 | *Ser realistas con las rentabilidades*

La sostenibilidad económica de un negocio depende de dos cosas: 1) que el flujo de recursos del negocio permita financiar sus operaciones; 2) que los dueños del negocio estén satisfechos con el retorno económico de la actividad.

El primer criterio es lo que coloquialmente se llama «salir al ras» o estar en una situación de equilibrio entre costos e ingresos. Le permite a un negocio sobrevivir sin endeudarse o descapitalizarse, pero no le permite crecer. Una organización sin fines de lucro puede regirse por este criterio para mantener sus puertas abiertas; sin embargo, también querrá tener algún excedente que pueda reinvertir para crecer.

El segundo criterio es el costo de oportunidad del inversionista. Aquí podemos pensar en dos situaciones extremas. Por un lado, una persona adinerada que decide donar un capital a una iniciativa sin es-

perar ninguna renta o retorno pecuniario. Ese inversionista le asigna a ese capital, desde el punto de vista financiero, un costo de oportunidad cercano a cero. En el otro extremo se encuentra el inversionista que decide arriesgar su capital en un negocio, con la esperanza de recibir ganancias. El costo de oportunidad de este último inversionista es lo que pudiera ganarse si colocara su dinero en otra inversión más rentable.

Entre estos dos extremos pueden darse situaciones mixtas. Por ejemplo, puede que un donante privado no tenga la expectativa de recibir un retorno pecuniario, pero que no obstante desee que la iniciativa produzca suficientes recursos para financiar otras iniciativas sociales. Este fue el caso de Nutrihuevos, empresa que trabajó con la Fundación Paraguaya, que no esperaba un retorno financiero de su inversión en microfranquicias, pero sí esperaba financiar, con los retornos de ese proyecto, otros proyectos de sustentabilidad. De igual manera, Hybrytec, como empresa B, estaba comprometida a obtener un retorno social y ambiental, además de económico.

Otra situación mixta, que a veces trae complicaciones, es aquella en la que hay un donante y, a la vez, un inversionista que busca un retorno. Esto puede darse, por ejemplo, cuando el Estado pone una parte de los recursos sin pedir a cambio retornos financieros (pero sí impacto social), y el sector privado pone la otra parte con la expectativa de recibir retornos financieros. En estas colaboraciones público-privadas pueden surgir graves malentendidos si no hay un acuerdo claro y transparente desde el principio sobre hasta qué punto el socio privado puede usufructuar del aporte público una vez que empiezan las operaciones.

Podemos decir que cuando la operación de distribución inclusiva no tiene fines de lucro será económicamente sustentable si al menos cubre sus costos. Y en el caso en el que un inversionista con expectativas de retorno ponga sus recursos en la iniciativa, la sustentabilidad económica dependerá de si los retornos de la inversión sean iguales o superiores al costo de oportunidad del capital desde el punto de vista del inversionista.

La clave para quien vaya a emprender una iniciativa de distribución inclusiva es ubicarse claramente en esta gama de posibilidades y

ser realista. Un hallazgo en los casos en los que empresas grandes emprendieron este tipo de negocio es que, en general, los proyectos de distribución inclusiva no eran tan rentables en términos pecuniarios, pero ofrecían beneficios de otro tipo: inteligencia de mercado, desarrollo de nuevos mercados, reputación e imagen empresarial.

Privilegiar el objetivo económico sobre el social con el fin de lograr determinadas rentabilidades puede, en muchos casos, atentar contra la razón de ser de algunos de estos proyectos, sobre todo los que se han planteado metas ambiciosas en cuanto a impacto social. La tensión existe, y solo se puede aliviar mediante avances tecnológicos e innovaciones sociales.

Se han visto desarrollos interesantes para contrarrestar esta situación. Uno de ellos es el surgimiento del modelo de «empresas B»¹ (o corporaciones «beneficiosas»). En este tipo de organizaciones, la compañía amplía el mandato fiduciario para dar igual prioridad a los objetivos económicos, sociales y ambientales de una manera vinculante. Estas empresas ya no solo prestan atención a los intereses financieros de sus accionistas y a las ganancias económicas alcanzadas. Hay más de 60.000 empresas en 60 países que miden con rigor y diseñan planes de acción para mejorar también las transformaciones sociales y ambientales. Más de 2.600 empresas en el mundo decidieron además certificarse como empresas B y cambiar sus estatutos para proteger su propósito empresarial de triple impacto positivo: económico, social y ambiental. Se anticipa que a medida que la generación de los «mileniales» adquire-

1 Las empresas B son empresas con fines de lucro certificadas por B Lab como organizaciones de gran impacto socioambiental. B Lab es una organización global sin fines de lucro dedicada a promover el desarrollo de este tipo de organizaciones. B Lab certifica a una empresa con base en los siguientes criterios: 1) ha desarrollado un *business case*, que evidencia cómo ser una corporación B le reporta beneficios económicos; 2) ha hecho partícipes a los líderes de la organización y a su junta directiva en el proceso de convertirse en empresa B; 3) ha medido de manera transparente su impacto social y ambiental, así como la calidad de su gobierno corporativo en términos de misión, ética, rendimiento de cuentas y transparencia; 4) tiene una estructura legal alineada con la misión de la empresa; 5) la empresa verifica y reporta su desempeño a B Lab.

ra mayor capacidad de inversión, aumente la creación de empresas B y otras que apunten al bienestar y el cambio social.

Las trabas legales que existen en América Latina para modificar los estatutos de las empresas han impedido que muchas se conviertan en empresas B. Sin embargo, el concepto ha tenido buena acogida y en 2019 había 401 en América Latina.⁷ Colombia y algunos otros países han introducido cambios en la legislación para promoverlas. Entre las empresas B latinoamericanas figura Hybrytec, incluida en el presente libro. Estas empresas han mejorado significativamente sus prácticas relacionadas con trabajadores, clientes, comunidades, gobernanza y medioambiente.

Recomendaciones sobre financiamiento

Las diferentes fuentes de financiamiento de iniciativas inclusivas presentan particularidades que es necesario tomar en consideración.

1 | *Financiarse con capital paciente*

En los casos en los que los fondos provienen de inversionistas privados, estos deben ser «pacientes», esto es, deben encarar los negocios de distribución inclusiva con visión a largo plazo y no pensar en el retorno a corto plazo. La distribución inclusiva sigue siendo un territorio desconocido, que requiere experimentación continua para desarrollar tecnologías y fórmulas organizacionales y gerenciales que la hagan posible. Tal y como ocurre cuando se desarrolla un nuevo producto o un nuevo mercado, estas iniciativas deben asumirse con la paciencia requerida. La paciencia puede significar sacar el proyecto de la estructura tradicional de la empresa, como ocurrió con Nutrivida (Costa Rica), o de los departamentos comerciales, como ocurrió con Danone (Brasil) y Nestlé (República Dominicana).

2 | *Acudir a fondos de desarrollo social*

Una manera de hallar capital paciente es acudir a fondos de desarrollo social. En el mundo, las inversiones sociales son una industria en crecimiento, impulsadas por inversionistas empeñados en mejorar las condiciones

sociales y ambientales, al mismo tiempo que tener retorno financiero. En 2012, el Foro para la Inversión Responsable y Sostenible reportó 3,31 billones (*trillions*) de dólares en activos estadounidenses, en manos de 443 inversionistas institucionales y 272 gestores de fondos. El informe señala que 72 por ciento de las empresas encuestadas por su compromiso con el bienestar social reportaron resultados más rentables y menos volátiles que las inversiones convencionales.

Otra fuente, la Red de Inversión de Impacto Global (GIIN), en su Encuesta de 2018, indica que el mercado de inversiones de desarrollo social es diverso y dinámico.⁸ El informe se fundamenta en respuestas obtenidas de 229 organizaciones de inversión, que incluyen gerentes de fondos, bancos, fundaciones, instituciones de desarrollo financiero, fondos de pensiones, empresas de seguros y oficinas de familias. Quienes respondieron a la encuesta administran más de 228.000 millones de dólares en activos de inversiones con impacto social, cifra que da una idea del «piso» del tamaño del mercado de esas inversiones.

Las organizaciones estudiadas acudieron a los fondos de BID-Fomin, cuya única finalidad era financiar iniciativas con impacto social. También acudieron a fondos privados. Hybrytec, en Colombia, por ejemplo, recibió financiamiento del Grupo ECOS, un fondo de inversión suizo para empresas emergentes latinoamericanas que promuevan el desarrollo sostenible con iniciativas de energías renovables. Danone obtuvo recursos del Fondo Danone para el Ecosistema, y Masisa de la Fundación para el Desarrollo Económico y Social (Fundes). El Grupo Juvenil Dion muy probablemente acudió a los Fondos de Inversión Social, el predecesor de las inversiones de desarrollo social, que desde los años noventa ha ofrecido ayuda financiera en América Latina, por intermedio de los gobiernos, a organizaciones sociales administradas por el sector privado.⁹

3 | **Tener en cuenta los peligros asociados con los fondos no reembolsables**

Los fondos no reembolsables tienen la gran ventaja de que hacen posible iniciar proyectos que apuntan a sectores de bajos ingresos. Sin em-

bargo, trabajar con fondos no reembolsables implica varios desafíos. Se corre el riesgo de que las instituciones promotoras que los otorgan impongan metas poco factibles. La administración de esos fondos suele ser muy burocrática y consume muchos recursos administrativos. Cuando se usan para otorgar capital de trabajo a los microdistribuidores, se corre el riesgo de que los receptores de los recursos supongan que son especies de regalos que pueden utilizarse para necesidades de consumo familiar, y no solo como capital semilla, por lo que terminan dilapidados y agotados.

Recomendaciones para la acción

A la hora de implementar las iniciativas se deben tomar en consideración aspectos relacionados con la estructura, la gestión de la red y la articulación de los actores.

1 | Empezar «ligero»

Los casos que tuvieron las mayores dificultades para alcanzar una situación financiera cercana a la sostenibilidad fueron los que se formaron desde un inicio como estructuras organizativas completas. En tal sentido, se recomienda que las iniciativas de distribución inclusiva se inicien, más bien, como proyectos. Los proyectos tienen estructuras de costos más ligeras y flexibles. Le dan mayor cabida a la experimentación con menos riesgos que los esfuerzos de montar operaciones completas cuando aún no se han hecho los ajustes necesarios que frecuentemente se debe hacer en negocios que exploran territorios nuevos y poco conocidos. Es solo después de haberse consolidado el modelo, bajo la modalidad de proyecto, cuando la iniciativa deberá tomar la forma de una empresa.

2 | Atender y optimizar la red

Las redes de distribución inclusiva serán exitosas en la medida en que sean cuidadosamente gestionadas. Eso requiere al menos tres tipos de acciones: mantener un equipo de distribución y ventas motivado y co-

hesionado; estar atentos a las tensiones entre la gerencia o la empresa, los distribuidores y los vendedores; buscar medios para reducir los costos de transacción.

Mantener motivado y cohesionado al equipo de distribución y ventas implica varios aspectos. Uno es ofrecerles un buen servicio a los microdistribuidores, y como vimos arriba, aquí tiene un papel importante la figura del facilitador. Otro aspecto clave es asegurar una distribución de rentas atractiva para los participantes del canal.

Las tensiones entre empresa, distribuidores y vendedores causan la deserción de los participantes en la red. Una situación problemática que ocurrió en algunos casos fue que las microdistribuidoras competían con otros canales de pequeñas tiendas que ya distribuían determinados productos. Esto causó la salida de proveedores que habían colaborado en un principio.

Trabajar con una gran cantidad de microdistribuidores tiene el reto particular de que cada transacción, sea grande o pequeña, tiene costos fijos en esfuerzo y administración. Un pedido pequeño lleva una proporción más alta de costo fijo que uno grande. Una de las prácticas utilizadas para reducir los costos de transacción han sido los combos. Por otra parte, emplear tecnologías de información es un área que apenas ahora comienza a aprovecharse para reducir los costos de transacción y hacer más eficiente la distribución inclusiva.

3 | *Asegurar el compromiso de los actores internos y externos*

Existen algunos papeles claves en el éxito de los modelos inclusivos, bien sea por su función activa en los procesos o su potencial de crear consensos dentro de la organización.

Cultivar la figura del líder facilitador

Los diversos casos muestran que una figura clave para el éxito de los proyectos de distribución inclusiva es la del gestor o enlace entre la empresa y las comunidades o emprendedores de bajos ingresos. En el caso de Hybrytec, los técnicos de su

iniciativa social tuvieron un papel clave en asegurar que los proyectos se adaptaran a las necesidades y el estilo de vida de las poblaciones indígenas atendidas. Estos técnicos empleaban mucho tiempo para acercarse a los indígenas y entenderlos mejor. Este procedimiento facilitó la aceptación de la tecnología por parte de la población y su compromiso para mantener los equipos en buen estado.

En el caso de Nestlé en República Dominicana la figura del «gestor» desempeñó un papel crítico. Esta figura era la conexión directa entre la red de distribuidores autorizados y las microdistribuidoras. Había un gestor por cada zona determinada por el distribuidor, y su papel iba más allá de ofrecerles servicio a las distribuidoras y de tener reuniones periódicas. El gestor también tenía la función de capacitarlas y motivarlas. También era quien colocaba y aseguraba los pedidos de las microdistribuidoras.

No basta con que los gestores tengan buenos conocimientos técnicos. Deben también tener buenas destrezas personales y de comunicación y capacidad para empatizar con los usuarios. Estas cualidades son difíciles de encontrar en el mercado laboral, pero son tan importantes que las empresas deben invertir tiempo y esfuerzo para conseguirlas.

Hacer que los directivos de la empresa participen en la iniciativa

Por varias razones, el compromiso de los directivos de las empresas es crítico en las iniciativas de distribución inclusiva. Ellos son quienes pueden ayudar a superar las resistencias que con frecuencia surgen en las organizaciones frente a ensayos de este tipo. También son ellos los que establecen dentro de una organización los compromisos con las iniciativas sociales y los que aseguran los recursos para los espacios de experimentación y de «capital paciente».

«Vender» el proyecto dentro de la empresa

A un gerente de los negocios medulares de una empresa le puede costar comprender por qué su organización toma medidas especiales para sostener un proyecto dirigido a sectores de bajos ingresos. A fin de cuentas, la rentabilidad de un proyecto de distribución inclusiva es menor que la de uno que opere en un mercado convencional. Algunos gerentes podrían cuestionar a la empresa por insistir en mantener las iniciativas de inclusión y hasta preguntarse si tal insistencia podría afectar la perspectiva de percibir una mayor remuneración. Por esta razón, es necesario hacer campañas internas para asegurar el compromiso de los miembros de la organización con los proyectos de distribución inclusiva.

4 | *Invertir en capacitación y calibrarla cuidadosamente*

La capacitación es uno de los aspectos que incide en mayor medida en el posible éxito de un proyecto de distribución inclusiva. Para calibrar la capacitación, las empresas deben tomar decisiones en al menos cinco áreas diferentes: 1) el propósito de la capacitación, 2) su contenido, 3) su duración, 4) su modalidad (presencial o virtual) y 5) si llevarla a cabo en la misma empresa o delegarla a otra organización.

En varias iniciativas buena parte de los distribuidores desertaron de las actividades de capacitación. Programas excesivamente largos, centros de formación alejados, contenidos percibidos como inútiles y capacitadores mal preparados fueron algunos de los factores que contribuyeron a la deserción. Como respuesta, las empresas ajustaron sus programas de formación. La virtualidad parcial y las capacitaciones centradas en destrezas específicas tendieron a ser los aspectos mejor valorados por los participantes.

Aprender con la experiencia

A pesar de los retos de capacitación enfrentados por las organizaciones, solo una de ellas (Yamaha) recurrió al método del «aprendizaje por

experiencia». En contraste, la mayoría de las organizaciones optaron por contratar costosos consultores que realizaban exposiciones magistrales en talleres de variable asistencia que pocas veces lograban retener la atención de los participantes. Al darse cuenta de su poca efectividad, muchas de las empresas recortaban la duración de la capacitación o recurrían a la modalidad virtual, que no siempre permite asimilar el aprendizaje y tiende a ser de difícil medición.

El método de aprendizaje por experiencia es costo-efectivo a partir de apenas ocho a diez participantes, un número muy inferior al tamaño de los grupos que las organizaciones buscaban capacitar. Requiere preparación previa por parte de los instructores; elaborar, por ejemplo, ejercicios sobre los temas impartidos y evaluar su cumplimiento por parte de cada participante. Comprometer a cada participante a realizar los ejercicios y demás actividades en los talleres propicia el aprendizaje; mejor dicho, el participante asimila el aprendizaje o queda al descubierto frente a sus compañeros.

Un ejemplo actual, en el que han participado más de 7.000 empresas en México y 400 en Colombia, es el de mejorar el desempeño económico y ambiental de pequeñas y medianas empresas (pymes) mediante prácticas de producción limpia. La Red de Empresas Sostenibles (www.redescar.org) —una alianza colombiana entre los sectores público, privado y académico— lleva a cabo un programa de este tipo. El organismo gubernamental de control ambiental asume el costo del programa y se beneficia de la reducción del costo de evaluar el cumplimiento de la regulación. Las empresas grandes invitan a una cadena de entre diez y doce proveedores pymes a participar en el programa. Cada pyme asigna a uno o dos gerentes para que aprendan sobre producción limpia. Primero realizan ejercicios que permiten identificar ineficiencias en el uso de agua, energía y materia prima por parte de las empresas y calcular el costo que implican. Luego cada pyme desarrolla un proyecto para subsanar la fuente de ineficiencia que considera prioritaria; por ejemplo, cómo reutilizar el agua para otras operaciones, sustituir varias neveras por un «cuarto frío» o convertir desperdicios (vapor, excremento, enva-

ses) en subproductos o insumos para otras empresas. Los facilitadores a cargo del taller acompañan a cada empresa en el diseño y la puesta en práctica de su proyecto.

En el primer grupo de cadenas que participó en el programa en Colombia, el costo de la inversión de cada proyecto, sufragado por la empresa, logró recuperarse en un promedio de catorce meses. En lo que respecta a los beneficios ambientales, las 400 empresas han prevenido la contaminación equivalente a la cantidad de residuos, emisiones y vertimientos de una ciudad de 30.000 habitantes. Por el lado de las empresas que encabezan las cadenas, ahora cuentan con proveedores más competitivos.

5 | *Aprovechar los recursos existentes*

Los gobiernos en América Latina están abocados a promover políticas públicas que reduzcan la inequidad social.¹⁰ De allí que sea de su interés apoyar proyectos que promuevan la distribución inclusiva.

Desarrollar convenios gobierno-empresa-academia

Una de las maneras más efectivas para llevar a cabo proyectos que requieren cambios de mentalidad y desarrollo de capacidades de las personas, como los que atañen al presente libro, son los convenios gobierno-empresa-academia. Sin embargo, ninguna de las experiencias analizadas por el Observatorio Scala recurrió a este modelo tripartito de apoyo financiero y gerencial.

En América Latina hay cada vez más ejemplos de proyectos conjuntos entre el gobierno, la empresa y la academia.¹¹ Tales colaboraciones, que datan de los años cincuenta,¹² tienden a ser más eficientes, efectivas y transparentes una vez que las partes confían entre sí y comparten valores; el resultado es la formación de ecosistemas mixtos, sostenibles y amigables al emprendimiento.

En esos convenios, cada parte hace un aporte indispensable al proyecto. Los gobiernos aportan el financiamiento, debido al valor social o ambiental que el proyecto puede ofrecer. Las empresas ofrecen credi-

bilidad y aseguran que el convenio sea viable y pueda gestionarse en el tiempo previsto; muchas veces también contribuyen a su financiamiento. La academia aporta conocimiento para encontrar soluciones que superen grandes problemas sociales, como la pobreza, la degradación ambiental y la inequidad social.

Las instituciones académicas están ansiosas de participar en proyectos con alto valor social: sus profesores, además de dirigir talleres de capacitación con tecnologías de punta, realizan investigaciones para mostrar cómo los proyectos han alcanzado sus objetivos e indicar si necesitan innovar; en experiencias como las que nos conciernen en el presente libro, están dispuestos a ofrecer a los actores seguimiento y acompañamiento. La publicación de resultados de investigación en revistas arbitradas —un objetivo de toda institución académica internacionalmente reconocida—, garantiza la creación de conocimiento de primera calidad sobre, por ejemplo, cómo construir redes de distribución inclusiva. Es hora de aprovechar tan relevante recurso.

Aprovechar las plataformas de distribuidores y evaluadores de crédito

El caso de Colcerámica muestra claramente cómo una empresa puede apalancarse en otra, como Gas Natural S. A., en Colombia, para desarrollar líneas de crédito con clientes. En este caso, la empresa de gas tiene un sistema de cobranza instalado, y cuenta con información confiable sobre el patrón de pago de los clientes. Esto le ahorró a Colcerámica los costos de investigar historiales de crédito y cobranza entre personas en barrios populares, que por lo común no están bancarizadas.

Por otra parte, las alianzas con distribuidores locales les dieron a las empresas capacidad de penetración en zonas remotas con una inversión menor a la que hubiese requerido construir una red de distribución propia. El caso de Hybrytec ilustró la ventaja de este tipo de alianzas. Ha sido gracias a la red de emprendedores locales preexistente como Hybrytec ha logrado abrirse mercado en zonas apartadas de Colombia.

Delegar actividades especializadas: trabajar con aliados

Se recomienda que las empresas que asuman el reto de la distribución inclusiva busquen aliados y deleguen algunas actividades especializadas, sobre todo las que tienen que ver con financiamiento a los consumidores o a los distribuidores. Esto es especialmente importante cuando el financiamiento no forma parte del negocio principal de la empresa. El caso de Nestlé ilustró cómo una alianza con Banco Adopem, que tenía un proyecto de banca comunitaria, permitió que ambas organizaciones aportaran al proyecto de distribución inclusiva lo que mejor sabían hacer.

Emplear tecnologías de información

Las tecnologías de información tuvieron un papel importante en dos áreas. Primero, en el monitoreo del desempeño de los proyectos. Dandone, por ejemplo, utilizó tecnología de información e indicadores de desempeño para hacerle seguimiento a las ventas y los inventarios y a la rotación de la fuerza de ventas. Segundo, en facilitar la formación a distancia de los distribuidores. Banca Comunitaria Banesco, por su parte, optó por incorporar canales electrónicos para aumentar el alcance y mejorar la eficiencia de la atención a sus clientes.

Las nuevas tecnologías están destinadas a desempeñar un papel importantísimo en hacer viable la distribución inclusiva en el futuro; en ellas está, posiblemente, la próxima frontera de exploración. Los costos asociados con administrar muchos pequeños distribuidores (costos de transacción) sigue siendo un reto para la sostenibilidad económica de los proyectos de inclusión, y es posible que solo se reduzcan con tecnologías de información.

Una mirada al futuro

Cerramos este libro con un mensaje de satisfacción por el esfuerzo del Observatorio Scala en apoyar y documentar experiencias en América Latina. Estas diecisiete organizaciones, pioneras en el desarrollo de la distribución inclusiva, han aprendido mucho a lo largo de los años. Las valiosas lecciones recogidas pueden contribuir al conocimiento de cómo construir organizaciones que generen cada vez más valor social,

con el impacto requerido para enfrentar los desafíos que depara el futuro, de manera económicamente sostenible.

Esperamos que la red SEKN y los investigadores de América Latina interesados en investigar negocios inclusivos y redes de distribución continúen haciéndolo. Cuanto más tardemos en encontrar formas de reducir la desigualdad social que prevalece en la sociedad latinoamericana, mayor es la brecha social, económica y política que nos espera. Los sectores más privilegiados podrán disfrutar de los imparables avances en tecnología y calidad de vida; pero los excluidos estarán sujetos a un creciente deterioro social y ambiental. De ahí que gobiernos, empresas, instituciones académicas y de investigación deben trabajar juntos para promover la innovación social, la difusión de nuevas tecnologías y la creación de ecosistemas que den como resultado una sociedad de progreso para todos.

La apuesta con los excluidos en América Latina aún no se ha ganado, pero cada vez son más los emprendedores, en empresas e iniciativas sociales, comprometidos con los principios de liderazgo responsable y desarrollo sostenible. Esperamos que este libro proporcione una mejor comprensión del camino a desarrollar y anime a quienes todavía tienen su proyecto en el cajón, a participar activamente en su diseño, desarrollo y ejecución. Por nuestra parte, continuaremos, desde todas las instituciones que participaron en el Observatorio Scala y desde la red SEKN, impulsando la investigación, formación y difusión del conocimiento, para acompañarlas en un camino lleno de aprendizaje y satisfacción a largo plazo.

- 1 Van Hoof, Duque, Gómez, Méndez y Orduz (2019).
- 2 Prahalad (2006).
- 3 Hart y Christensen (2002).
- 4 Van Hoof, Duque, Gómez, Méndez y Orduz (2019).
- 5 Fiszbein y Lowden (1999).
- 6 Bruni Celli, González y Lozano (2010).
- 7 Portafolio (2019).
- 8 Global Impact Investing Network (2018).
- 9 Siri (1996).
- 10 Cepal (2010).
- 11 Van Hoof, Duque, Gómez, Méndez y Orduz (2019).
- 12 Fiszbein y Lowden (1999).

REFERENCIAS

- Agejas, M. J. (2019, 28 de febrero). Chaplin en Honduras. *La Vanguardia*. <https://blogs.lavanguardia.com/planeta-solidario/2019/02/28/chaplin-en-honduras-29225/>
- Austin, J., Reficco, E., Berger, G., Fischer, R. M., Gutiérrez, R., Koljatic, M., Lozano, G. y Ogliastrì, E. (2004). *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Social Enterprise Knowledge Network, Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies (Harvard University). <http://www.sekn.org/libro/alanzas-sociales-en-america-latina/>
- B The Change (2016, 1 de Julio). *Lean startup techniques for social change companies*. <https://bthechange.com/lean-startup-techniques-for-social-change-companies-f2e3e9eb8da1>
- Bruni Celli, J., González, R. A. y Lozano, G. (2010). Iniciativas de mercado de grandes empresas con sectores de bajos ingresos. En P. Márquez, E. Reficco y G. Berger (eds). *Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies (Harvard University).
- Castro, T., Cortina, C., Martín, T., Prado, I. (2011). *Maternidad sin matrimonio en América Latina: Análisis comparativo a partir de datos censales*. Notas de Población. No. 93. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Cátedra Strachan para la Filantropía e Inversión Social. 2014. *Nutrivida*. INCAE Business School https://www.incae.edu/sites/default/files/brief_nutrivida_v2.pdf
- Cecodes (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible). 2015. *Wok, cocina con conciencia*. <https://www.cecodes.org.co/site/wok-cocina-conciencia/>

- Cepal (2010). *La hora de la desigualdad; brechas por cerrar, caminos por abrir*. Documento interno No. LC/G2432/SES33/3. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Cervecería Nacional Ecuador. (2013, 13 de octubre). *Cervecería Nacional Testimonios de tenderos beneficiados del programa 4e*. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=0Vg_ZGgsSz8
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K. y Duncan, D. S. (2016). Know your customers' «jobs to be done». *Harvard Business Review*, 94(9), 54-62.
- Christiansen, L., Lehr, D. y Fairbourne, J. (2010). A good business for poor people, *Stanford Social Innovation Review*, Summer, 43-49.
- Cienfuegos, J. (2014). *Tendencias familiares en América Latina: diferencias y entrelazamientos*. Notas de Población. No. 99. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Deckers, C., Daza, D. y Escobar, S. (2015). *Wok, modelo exitoso de ventajas sostenibles*. <https://sebparkers.co/2015/07/11/wok-modelo-exitoso-de-ventajas-sostenibles-2/>
- Deloitte (2018, septiembre). *Creating a measurable impact. Deloitte Global inclusive growth survey*. 2ª ed. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/wef-business-case-inclusive-growth.html>
- Fairbourne, J. (2006). Microfranchising: a new tool for creating economic self-reliance. *ESR Review*, 8(1), 18-23. <https://scholarsarchive.byu.edu/esr/vol8/iss1/5>
- Fiszbein, A. y Lowden, P. (1999). *Working together for a change: government, civic, and business partnerships for poverty reduction in Latin America and the Caribbean*. Economic Development Institute of the World Bank.
- Gelobter, M. (2015). *Lean startups for social change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Global Impact Investing Network. (2018). *Annual impact investor survey 2018*. <https://thegiin.org/research/publication/annualsurvey2018>
- González, R. A. (2015). Supercompra: Abastecerse con pequeños agricultores andinos. ¿Qué opinan los expertos? *Debates IESA*, XX(1), 66-67.
- Hart, S. y Christensen, C. (2002). The great leap: driving innovation from the base of the pyramid. *MIT/Sloan Management Review*, 44(1), 51-56.

- Hellström, M., Tsvetkova, A., Gustafsson, M. y Wikström, K. (2015). Collaboration mechanisms for business models in distributed energy ecosystems. *Journal of Cleaner Production*. 102(1), 226-236. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.128>.
- Ickis, J., Prado, A. y Ávalos, B. (2018). *Nutrivida*. INCAE Cases. No. SKE169. INCAE.
- IDB. 2016 (julio). *Study of social entrepreneurship and innovation ecosystems in the Latin American Pacific Alliance Countries. Case Study: Nutrivida, Costa Rica / Fundación Ecología y Desarrollo* (Technical Note N° IDB-TN-1201). Inter-American Development Bank. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Study-of-Social-Entrepreneurship-and-Innovation-Ecosystems-in-the-Latin-American-Pacific-Alliance-Countries-Case-Study-Nutrivida-Costa-Rica.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas (Honduras). (2016, julio). *Encuesta permanente de hogares de propósitos múltiples*.
- Jaén, M. H., Reficco, E. y Berger, G. (2020). Does integrity matter in BoP ventures? The role of responsible leadership in inclusive supply chains. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04518-0>
- Jaén, M. y Auletta, N. 2017. *Runa: modelar un negocio sostenible en la Amazonía*. Social Enterprise Knowledge Network.
- Joyce, A., Paquin, R. y Pigneur, Y. (2015, 26 y 27 de mayo). *The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models*. ARTEM Organizational Creativity International Conference.
- Kennedy, M. (1998). Mujeres y maquilas en Honduras. En Y. Preiswerk y A. Zwahlen (eds.), *Les silences pudiques de l'économie. Économie et rapports sociaux entre hommes et femmes* (pp. 233-256). Graduate Institute Publications. <http://books.openedition.org/iheid/pdf/6039>
- Latif, R. (2017, 4 de abril). Runa hires Galindez as CEO, Gage takes role as Chairman. *BevNET*. <https://www.bevnet.com/news/2017/runa-hires-galindez-ceo-gage-takes-role-chairman>
- Lobo, I., Reficco, E. y Rueda, A. (2014). *Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenibles?* Cladea Balas Case Consortium y Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.
- Maak, T. y Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society. A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>

- Márquez, P. y Gómez Samper, H. (2001). *Microempresas: alianzas para el éxito*. Ediciones IESA.
- Márquez, P., Reficco, E. y Berger, G. (ed.). (2010). *Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies (Harvard University). <http://www.sekn.org/libro/negocios-inclusivos-libro/>
- McNulty Foundation. (s.f.). *Ending malnutrition with fortified food products that parents love*. <http://mcnultyfound.org/impact/stories/nutrivida>
- Meadows, B. (s.f.). *Inicio* [página de LinkedIn]. Recuperada el 3 de agosto de 2018 de <https://www.linkedin.com/in/meadowsbeth/>
- OECD. (2014). *Society at a glance 2014*. Organization for Economic Co-operation and Development. www.oecd.org/social/societyataglance.htm
- Osterwalder A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*. Wiley.
- Pless, N. M. (2007). Understanding responsible leadership: role identity and motivational drivers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 437-456. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9518-x>
- Portafolio (2019, 20 de mayo). Ya no basta con que una compañía genere buenos ingresos. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/que-son-las-empresas-tipo-b-y-cual-es-su-proposito-529740>
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2-17.
- Prahalad, C. K. (2006). *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits*. Pearson Prentice-Hall.
- Reficco, E., Gutiérrez, R., Jaén, M. H. y Auletta, N. (2018). Collaboration mechanisms for sustainable innovation. *Journal of Cleaner Production*. (203), 1.170-1.186. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.043>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Scala. (2017). *The power of downstream: inclusive distribution for development*. Multilateral Investment Fund-IDB, Citi Foundation, International Development

- Research Center. <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/images/The-Power-of-Downstream-SCALA-5.pdf>
- Siri, G. (1996). Los fondos de inversión social en América Latina. *Revista de la Cepal*, (59), 71-81. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/12027-fondos-inversion-social-america-latina>
- Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo, David Rockefeller Center for Latin American Studies (Harvard University) y Editorial Planeta. <http://www.sekn.org/libro/gestion-efectiva-de-emprendimientos-sociales/>
- Soto, H. de. (1992). *El otro sendero*. Editorial Sudamérica.
- Taborda, C. (2017, 3 de mayo). La lección del limón en Wok. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/la-leccion-del-limon-en-wok-articulo-692112>
- The Aspen Institute. (s.f.). *Aspen Global Leadership Network*. <https://www.aspeninstitute.org/programs/aspengloballeadershipnetwork/>
- Van der Klein, W., Chevrollier, N. y Colléé, L. (2002). *Inclusive innovation: shared value at the base of the pyramid*. BOP Innovation Center.
- Van Hoof, B., Duque, J., Gómez, H., Méndez, C. y Orduz, J. (2019). *Agronegocios para el desarrollo rural: el caso de MAS-Marañón Vichada*. Universidad de los Andes, Centro de Estudios de la Orinoquia y Agrosavia (en prensa).
- WBCSD. (2016). *Contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: el enfoque de negocios inclusivos*. Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. <https://www.wbcsd.org/contentwbc/download/1812/22723>

Casos de distribución inclusiva / Observatorio Scala

- Abenoza, S. y Zelaya Blandón, M. L. (2018). *Supply Hope-Mercado Fresco*. Observatorio Scala y Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/images/2018/PDF/casos/Caso-Mercado-Fresco-Supply-Hope.pdf>
- Auletta, N., González, R. A. y Armas, V. (2018). *Banca Comunitaria Banesco: la banca va al barrio*. Observatorio Scala y Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/images/2018/PDF/casos/Banca-Comunitaria-Banesco.pdf>
- Barrios A. y Ferreira, M. (2018). *Kiteiras: Danone's inclusive distribution model in Brazil*. Observatorio Scala y Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/images/2018/PDF/casos/Danone-Kiteiras.pdf>
- Berger, G. y Blugerman, L. (2018). *Fundación Paraguaya. Desarrollo de microfranquicias para microemprendedores de bajos ingresos*. Observatorio Scala y Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/images/2018/PDF/casos/Fundacion-Paraguay.pdf>
- Jaén, M. H. y Cifuentes Zapata, O. (2018). *Propaís: desarrollo de micro-franquicias en Colombia*. Observatorio Scala y Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/observatorio-scala/casos-scala/caso-propais>
- Lozano Fernández, G. y Layrisse, F. (2018). *Estilos Masisa, la microfranquicia*. Observatorio Scala y Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/images/2018/PDF/casos/Estilos-Masisa.pdf>
- Maier Acosta, A. M. y González, R. A. (2018). *Grupo Juvenil Dion: formación de jóvenes para las redes de distribución inclusiva*. Observatorio Scala y Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/images/2018/Caso-Grupo-Juvenil-Dion.pdf>
- Prado, A. y Ávalos, B. (2018). *Tecnosol*. Observatorio Scala y Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/images/2018/PDF/casos/Tecnosol.pdf>
- Prado, A. e Ickis, J. (2018). *Nutrivida, empresa social*. Universidad de Los Andes y Observatorio Scala. <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/images/2018/PDF/casos/nutrivida.pdf>

- Reficco, E. y Gutiérrez, R. (2018). *Plan Barrio-Nestlé*. Universidad de Los Andes y Observatorio Scala. <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/images/2018/PDF/casos/Nestle.pdf>
- Reficco, E. y Vernis, A. (2018). *for&from: la franquicia social del Grupo Inditex*. Observatorio Scala y Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/images/2018/PDF/casos/Inditex.pdf>
- Rodríguez, J. A. (2018). *Programa de desarrollo del tendero de Cervecería Nacional, subsidiaria de AB InBev*. Observatorio Scala y Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/images/2018/PDF/Caso-Sabmiller.pdf>
- Roa Zambrano, L. A. (2018). *Yamaha & Datsun Suriname's authorized service workshops: a micro-franchising experience*. Observatorio Scala y Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/images/2018/Caso-Yamaha-2.pdf>

**CUADERNO
DE
HERRAMIENTAS
PARA
EMPRENDEDORES**

Índice

Introducción	203
Guía para la construcción del mapa de valor	205
Construir modelos de negocios inclusivos: el canvas	223
Herramienta marco lógico	249
Recursos adicionales para el emprendedor	261

INTRODUCCIÓN

Además de los aprendizajes obtenidos de las diecisiete experiencias estudiadas, la Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales (SEKN, por sus siglas en inglés) y el Observatorio Scala han querido ofrecer herramientas prácticas para los futuros emprendedores.

Este Cuaderno que acompaña al libro *La apuesta con las mayorías: modelos de distribución inclusiva en América Latina* contiene herramientas que los gerentes y emprendedores pueden usar para incursionar en la creación de este tipo de negocio.

El Cuaderno puede ser utilizado por gerentes o emprendedores que hayan leído el libro y busquen herramientas prácticas para poner en marcha sus ideas. También es útil para instructores o facilitadores de cursos o talleres sobre distribución inclusiva.

En particular, el Cuaderno ofrece tres herramientas que permiten organizar el pensamiento estratégico, la planificación y la evaluación de iniciativas de distribución inclusiva. Estas son:

- Mapa de valor: la herramienta para la construcción del mapa de valor (VMT, por *value mapping tool*), ayuda a gerentes y emprendedores a crear, desarrollar y, sobre todo, repensar sus modelos de negocio. Es útil cuando se quieren redefinir estrategias para potenciar la creación de valor. La herramienta es útil para analizar oportunidades de manera de cerrar brechas entre lo que ofrece una organización en marcha y lo que capturan sus actores relevantes.

Responde preguntas como qué oportunidades existen para mitigar la destrucción de valor o qué oportunidades hay para capitalizar el valor desperdiciado o perdido. Al identificar estas oportunidades, la organización construye una nueva estrategia que tiene como propósito potenciar de manera simultánea la creación de valor económico y social.

- *Canvas*: la herramienta *canvas* (lienzo) sirve para convertir una nueva idea de negocio en un modelo de negocio coherente, atractivo para potenciales financistas y ejecutable por la gerencia. El modelo de negocios es una representación gráfica o narrativa de la forma en la que un negocio puede crear, entregar y capturar valor. La herramienta *canvas* permite sintetizar el esfuerzo de diseño de una manera sencilla.
- Marco lógico: esta herramienta complementa al *canvas*, porque permite visualizar la iniciativa de distribución inclusiva como una intervención que producirá transformación social, además de como un negocio. La herramienta tiene la ventaja de que «aterriza» las ideas de cambio social en un plan de acción concreto, esto es, en un proyecto. En la matriz de marco lógico se articula de manera precisa lo que se quiere lograr, la manera como se piensa lograrlo y el método que se va a utilizar para evaluar el cumplimiento de las metas concretas establecidas por los planificadores.

Al final de este Cuaderno los emprendedores encontrarán recursos adicionales sobre el uso de estas herramientas.

1

Guía para la construcción del mapa de valor

Nathalia Franco y Omar F. Cifuentes

¿Cómo iniciar un proyecto de inclusión social que cree valor para la sociedad y a la vez potencie nuestro negocio? Cuando se acabe la financiación, ¿qué camino debemos seguir para darle continuidad al proyecto y potenciar su impacto? Aunque hasta ahora tenemos algunos resultados importantes, ¿cómo podemos fortalecer la iniciativa? Una herramienta que facilita respuestas a estas preguntas es el mapa de valor.

Preguntas como las anteriores fueron una constante a lo largo de las diecisiete iniciativas estudiadas. El análisis de una de ellas —Propaís y su proyecto de desarrollo de microfranquicias en Colombia— nos permitió ahondar en la aplicación de la herramienta conocida como herramienta para la construcción del mapa de valor (VMT, por *value mapping tool*), que creemos puede ser de gran utilidad en los procesos de toma de decisiones relacionados con el desarrollo, el escalamiento o la mejora de proyectos de inclusión social.

Esta sección del Cuaderno describe la herramienta VMT, desarrollada por Bocken, Rana y Short.¹ Presenta una aplicación y cierra con algunos ejemplos a la luz de la investigación desarrollada. Dejamos al lector la herramienta y las preguntas que guían su construcción para encontrar oportunidades de creación y captura de valor, e incluso, desarrollar una nueva estrategia de creación de valor para su empresa o emprendimiento.

¿Qué es la VMT?

La VMT es una herramienta que permite a los gerentes y emprendedores crear, desarrollar y repensar modelos de negocio para alcanzar la sostenibilidad. Introduce cuatro conceptos centrales: valor actual (pro-

mesa de valor hacia cada actor relevante clave), valor capturado, valor destruido y valor perdido o desperdiciado. Estos conceptos se explican más adelante.

Es importante destacar que la construcción de la VMT tiene como objetivo identificar oportunidades de creación de valor mediante un diagnóstico que parte de conectar a cada actor relevante con la propuesta de valor de la organización; posteriormente identifica los vacíos que pueden orientar una nueva estrategia. La VMT es una herramienta que guía la toma de decisiones estratégicas.

¿Qué busca la VMT y cuál es su importancia?

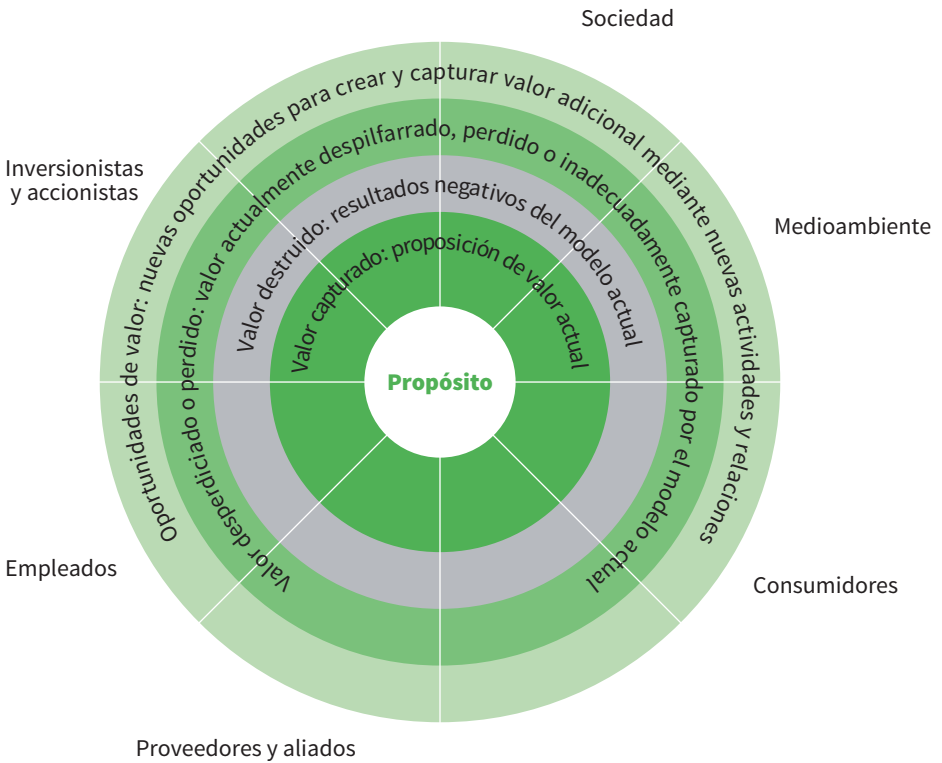
La VMT busca entender los aspectos positivos y negativos de la propuesta de valor actual, identificar conflictos en el proceso de creación de valor e identificar oportunidades para reducir los resultados negativos y potenciar los positivos mediante el rediseño de la propuesta de valor y la alineación de intereses entre los actores relevantes.

La relevancia de la VMT radica en que ayuda a las empresas a pensar de manera innovadora acerca de la sostenibilidad y a tener en cuenta a todas las partes interesadas. La sostenibilidad tiene que ver con la interconexión entre los aspectos económicos, sociales, institucionales y medioambientales. El pensamiento empresarial sobre la sostenibilidad se fundamenta en la idea de que no basta con pensar en las ganancias: hay que pensar en todas las demás interconexiones para hacer viable la operación de la empresa a largo plazo.

Otras herramientas para pensar estratégicamente sobre la sostenibilidad son el *business model canvas*,² que se presenta más adelante, y la estrategia del océano azul, específicamente el cuadro estratégico y el esquema de las cuatro acciones.³ Sin embargo, estas herramientas se concentran en un grupo específico de actores relevantes: los clientes, los proveedores y la empresa. La VMT busca crear valor para todos los actores relevantes y brinda una mirada más amplia; en efecto, combina la teoría de los actores relevantes⁴ con un proceso de pensamiento que incluye la propuesta de valor actual, el valor capturado por cada uno, el

valor destruido, el valor desperdiciado y las oportunidades para crear nuevo valor. La figura 1 presenta la herramienta VMT de manera gráfica:

FIGURA 1 MAPEO DE VALOR (VMT)



Fuente: Bocken, Rana y Short (2015: 68).

Es necesario hacer algunas aclaraciones: esta herramienta se aplica a una organización o iniciativa específica; su propuesta de valor para diferentes actores relevantes debe especificarse en el círculo central. En la figura se incluyen algunos actores relevantes genéricos; sin embargo, cada organización debe ubicar allí aquellos actores relevantes que priorice como definitivos para el desarrollo de su propuesta de valor.

Mientras más específica sea la definición de actor relevante más útil será la herramienta. A partir de la definición de la propuesta de valor y de los actores relevantes se responderán las preguntas sobre captura, destrucción y desperdicio; finalmente, se identificarán las oportunidades de creación de valor. Para entender cómo se aplica la herramienta, desarrollamos un ejemplo específico de una iniciativa de inclusión social de las estudiadas en el Observatorio.

Ejemplo de aplicación: el caso de Propaís

Con el proyecto de microfranquicias, Propaís buscaba fortalecer la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia; para ello capacitaba a las empresas franquiciadoras (las que vendían su marca) y las conectaba con potenciales franquiciados (quienes la compraban). Entre los franquiciadores se encontraban empresas de los sectores de alimentos, belleza y alimentos para mascotas. La figura 2 ilustra las etapas que llevaba a cabo Propaís para desarrollar las microfranquicias.

FIGURA 2 PROPAÍS: ETAPAS DEL PROYECTO DE DESARROLLO DE MICROFRANQUICIAS

Franquiciados

Propaís reunía potenciales emprendedores y les brindaba capacitación en temas administrativos y en habilidades blandas. A las personas que completaban los módulos de capacitación se les certificaba como potenciales franquiciados.

Franquiciadores

Propaís seleccionaba las empresas y con la ayuda de firmas de consultoría estructuraba el modelo de microfranquicias. La consultoría preparaba a las empresas para la expansión y abarcaba los módulos comercial, operativo, financiero y jurídico.

Ruedas de negocio

Propaís reunía a las empresas franquiciadoras (oferta) y a los potenciales franquiciados (demanda) para crear el mercado de microfranquicias. En estos eventos se cerraban negocios de compra de microfranquicias y en otros casos se iniciaban las negociaciones.

Acompañamiento

Durante el proyecto, Propaís evaluaba a franquiciadores y franquiciados, monitoreaba las ventas y respondía a necesidades administrativas. Actuaba como mediador en caso de diferencias entre las partes.



Fuente: Jaén, Auletta, Franco y Cifuentes.

El 51 por ciento del proyecto lo financió el Fondo Multilateral de Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-Fomin); el restante 49 por ciento, Propaís y sus 57 aliados. Entre ellos se encontraban organizaciones privadas, del sector público, fundaciones y agremiaciones. El cuadro 1 presenta algunos resultados del proyecto.

CUADRO 1 **PROPAÍS: RESULTADOS DEL PROYECTO DE MICROFRANQUICIAS**

Inversión (dólares)	2.611.765
Costo de estructuración de una microfranquicia (dólares)	10.000
Franquicias establecidas	70
Ventas de las franquicias establecidas (dólares)	1.000.000
Canon de entrada	Entre 0 y 10.000
Comisión promedio por ventas pagada al franquiciador (porcentaje)	5
Empresas franquiciadoras	52
Nuevos emprendedores	70
Empleos directos creados	350
Emprendedores sensibilizados	3.466
Emprendedores certificados	217
Aliados vinculados al proyecto	57
Asistencia técnica a empresas franquiciadoras	52
Duración de una asistencia técnica (meses)	4 a 6
Ruedas de negocio	11

Fuente: Jaén, Auletta, Franco y Cifuentes.

Mientras las empresas franquiciadoras recibían asistencia técnica para estandarizar sus procesos y prepararlas para vender franquicias, los potenciales franquiciados asistían a talleres de capacitación en conocimientos administrativos y habilidades blandas. El primer encuentro con los potenciales franquiciados lo llamaban «sensibilización», y cuando asistían a tres talleres obtenían una certificación como emprendedores con potencial de ser franquiciados.

Durante el proyecto, 52 empresas obtuvieron el subsidio y completaron la asistencia técnica, pero algunas se retiraron tras concluir esta etapa. Otras que continuaron no lograron vender su franquicia. Por su parte, los franquiciados, a pesar de tener el deseo de emprender, no contaban con los fondos suficientes para comprar y establecer una microfranquicia. Asimismo, se les dificultaba acceder a crédito bancario. De los 217 franquiciados certificados, solo 70 lograron establecer una microfranquicia y uno de ellos la cerró por malos resultados económicos. Propaís sabía que la tendencia al fracaso de una microfranquicia era cerca de 25 por ciento durante el primer año, salvo que contara con acompañamiento, y de 40 por ciento antes de llegar al cuarto año de operación.

El proyecto abarcaba las regiones más habitadas de Colombia. Un año antes de que el financiamiento del proyecto llegara a su fin, Propaís pensaba en transferirlo a los aliados para que replicaran el modelo. Aunque aún faltaba tiempo, a pesar de brindarles capacitación a sus 57 aliados y entregar los contactos de la red (que incluían las firmas de consultoría que proporcionaban la asistencia técnica), solo logró que dos de ellos ofrecieran el modelo completo. Cada aliado tenía intereses particulares; por ejemplo, algunos solo querían ofrecer el modelo de microfranquicias a sus afiliados o a sus socios; otros solo tenían un alcance regional. A Propaís le preocupaba que las firmas de consultoría desaparecieran una vez terminara el proyecto. Entre los aliados se encontraban organizaciones del sector público, como el Ministerio de Industria y Comercio, gobernaciones y alcaldías; organizaciones del sector privado, como bancos y agremiaciones de empresas, y organizaciones sin fines de lucro.

A la luz del análisis de la experiencia de Propaís, aplicaremos la herramienta VMT para comprender cuál es el valor creado por esta organización y dónde hay oportunidades de generar nuevo valor.

La propuesta de valor y los actores relevantes

Las preguntas claves en esta etapa son qué valor se entrega y a quién. Aquí se toman en cuenta aspectos como el producto o el servicio, los

segmentos de clientes a los que se apunta, las relaciones que se desarrollan entre la empresa y los clientes y, por último pero no menos importante, el valor que se crea para la sociedad y el medioambiente. Cabe aclarar que la propuesta de valor que ofrece el negocio puede ser distinta para cada actor relevante; por ello es importante desglosarla.

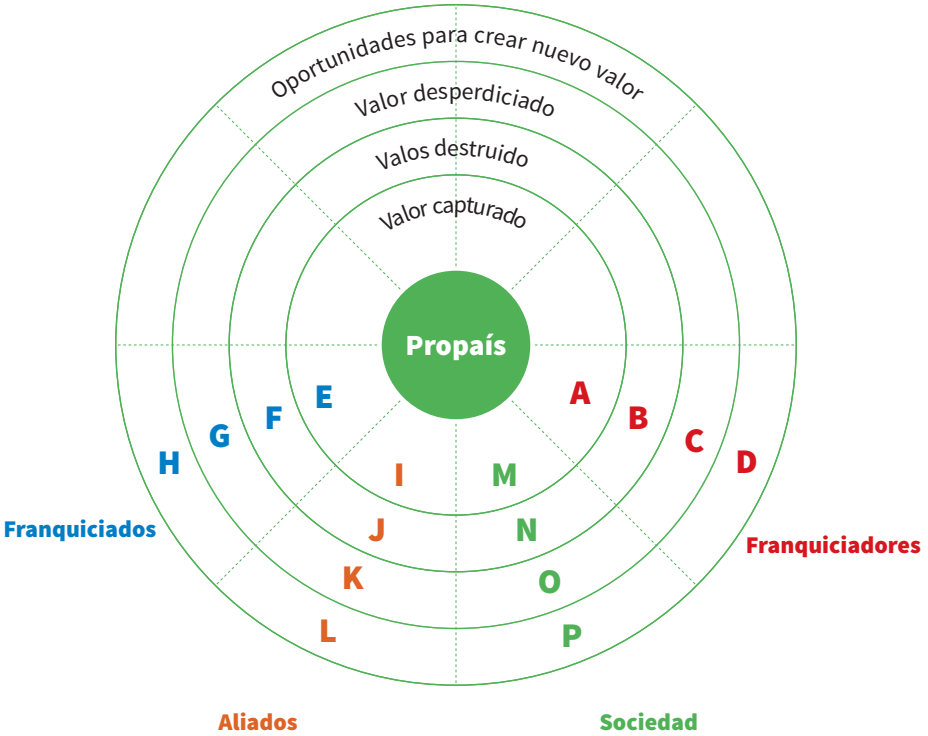
Con base en la información presentada sobre Propaís, empezamos a construir la VMT. En primer lugar, identificamos los actores relevantes. Si bien existe una multiplicidad de actores, el cuadro 2 se limita a los franquiciadores, los franquiciados, los aliados y la sociedad colombiana. Paso seguido, analizamos cuál es el valor que entregó a cada actor relevante.

CUADRO 2 PROPAÍS: APLICACIÓN DE LA VMT

Actor relevante	Propuesta de valor
Franquiciadores	Preparar la empresa para la expansión con franquicias
Franquiciados	Emprender un negocio con un modelo probado y con bajo nivel de riesgo
Aliados	Transferir el conocimiento necesario para replicar el modelo de microfranquicias
Sociedad colombiana	Crear empleos, superar la condición de vulnerabilidad y desarrollar las regiones de Colombia donde se llevó a cabo el proyecto

A la luz de las referidas propuestas aplicamos la herramienta VMT para hallar nuevas formas de creación de valor que mejoren la estrategia de continuidad del proyecto de microfranquicias.

FIGURA 3 EJEMPLO DEL MODELO APLICADO A PROPAÍS



Fuente: Jaén, Auletta, Franco y Cifuentes, basado en Bocken, Rana y Short (2015).

Los cuadros que aparecen a continuación presentan el valor capturado, el valor destruido, el valor perdido y las oportunidades que aplican a cada uno de los actores relevantes escogidos. En los cuadros se encuentran letras que pueden relacionarse con la figura 3.

CUADRO 3 PROPÁIS: IDENTIFICACIÓN DEL VALOR CAPTURADO POR FRANQUICIADORES Y FRANQUICIADOS

	Franquiadores	Franquiados
Propuesta de valor	Preparar empresa para la expansión.	Empezar un negocio propio con poco riesgo.
Valor capturado	A	E
	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de consultoría con 50% de subsidio. • Procesos estandarizados para franquiciar. • Modelo de negocio fortalecido para franquiciar. • Franquiados que compran su franquicia en eventos de comercialización de sus modelos de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de negocio probados. • Oportunidad de emprender con poco riesgo. • Posibilidad de autoemplearse y mejorar ingresos. • Conocimientos en administración y habilidades gerenciales obtenidos mediante capacitación. • Conocer más de cincuenta modelos de negocio en eventos de comercialización de franquicias.

Nota: adviértase la ubicación de las letras A y E en la figura 3.

El valor capturado

Una vez identificada la propuesta de valor para cada actor relevante, procedemos a identificar el valor que cada uno de ellos capturó. En este contexto, el valor capturado representa los beneficios positivos entregados a cada actor relevante con la propuesta de valor de la organización al momento de desarrollar el diagnóstico. Cabe aclarar que la propuesta de valor es una promesa que en algunos casos no se cumple; la VMT permite ver estas brechas. Para analizar el valor capturado por

cada actor relevante, podemos pensar en las siguientes preguntas: ¿qué ganaron los franquiciadores? ¿Qué ganaron los franquiciados? ¿Qué ganaron los aliados? Y a la vez, ¿qué ganó la sociedad colombiana gracias a Propaís? Recomendamos cuantificar el valor siempre que sea posible. Con base en la reflexión anterior, el cuadro 4 identifica el valor capturado tanto por los aliados como por la sociedad colombiana.

CUADRO 4 PROPÁIS: IDENTIFICACIÓN DEL VALOR CAPTURADO POR LOS ALIADOS Y POR LA SOCIEDAD COLOMBIANA

	Aliados	Sociedad colombiana
Propuesta de valor	Transferir el modelo de microfranquicias para que lo repliquen.	Crear empleos, superar la condición de vulnerabilidad y desarrollar las regiones (no solo Bogotá).
Valor capturado	<p style="text-align: center;">I</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capturaron el modelo de microfranquicias. • Tienen acceso a la red de aliados del proyecto, que incluyen las firmas de consultoría. • Capacitaciones para sus asociados y afiliados • Cumplir su misión de fortalecimiento empresarial y responsabilidad social. 	<p style="text-align: center;">M</p> <ul style="list-style-type: none"> • 70 nuevas empresas tributarias. • 350 nuevos empleos formales. • 90% de las organizaciones franquiciadoras vinculadas al proyecto son micro y pequeñas empresas. • 69% de los franquiciadores son hombres. • 63% de los franquiciados son mujeres. • 64% de los empleados son mujeres.

Nota: adviértase la ubicación de las letras I y M en la figura 3.

El valor destruido

El cuadro 5 analiza el valor destruido. Este se refiere a los impactos o efectos negativos que tiene la organización sobre sus actores relevantes, la sociedad y el medioambiente. También puede entenderse como el análisis de las externalidades negativas del proyecto. En el caso de Propaís, se puede pensar en las siguientes interrogantes: ¿afectó Propaís negativamente a las partes interesadas? ¿Perjudicó Propaís a alguno de sus actores relevantes?

CUADRO 5 PROPÁIS: VALOR DESTRUIDO ENTRE FRANQUICIADORES, FRANQUICIADOS, ALIADOS Y LA SOCIEDAD

	Franquiadores	Franquiados
Propuesta de valor	Preparar la empresa para la expansión.	Empezar un negocio propio con poco riesgo.
Valor destruido	B Empresas que se retiraron del proyecto y consumieron los recursos para la consultoría que otro franquiciador pudo haber usado.	F Un franquiciado devolvió la franquicia por malos resultados económicos.
	Aliados	Sociedad colombiana
Propuesta de valor	Transferir el modelo de microfranquicias para que se replique.	Crear empleos, superar la condición de vulnerabilidad y desarrollar las regiones (no solo Bogotá).
Valor destruido	J Se impulsó la aparición de nuevas firmas de consultoría que podrían quedar a la deriva al finalizar el proyecto.	N El costo de oportunidad por atender a población que no era la más vulnerable.

Nota: adviértase la ubicación de las letras B, F, J y N en la figura 3.

El valor perdido

Finalmente, procedemos a analizar el valor perdido o desperdiciado: las posibles brechas entre lo que ofrecía la organización y lo que capturaron sus partes interesadas. El valor perdido o desperdiciado hace referencia a situaciones en las cuales los actores relevantes fallan en capitalizar el uso de activos existentes, capacidades o recursos; la organización opera con estándares que están por debajo de las mejores prácticas de su industria; o existe una falla al recibir los beneficios que los actores relevantes buscan de la organización.

Algunas preguntas que pueden guiar esta parte son: ¿qué valor se desperdició en la relación entre Propaís y los franquiciadores? ¿Qué pasó por alto Propaís con respecto a sus franquiciados? ¿Qué activos se subutilizaron? ¿Qué capacidades no se aprovecharon? ¿Qué recursos se desperdiciaron? El valor perdido por los actores relevantes se presenta en el cuadro 6.

CUADRO 6 PROPÁIS: VALOR PERDIDO POR FRANQUICIADORES, FRANQUICIADOS, ALIADOS Y LA SOCIEDAD

	Franquiciadores	Franquiciados
Propuesta de valor	Preparar la empresa para la expansión.	Empezar un negocio propio con poco riesgo.
Valor perdido	<p style="text-align: center;">C</p> <p>Empresas que a pesar de pasar por todo el proceso no vendieron franquicias.</p>	<p style="text-align: center;">G</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciales emprendedores que no se convirtieron en franquiciados por falta de crédito • Se desperdiciaron recursos en capacitación en potenciales emprendedores que no se convirtieron en franquiciados

	Aliados	Sociedad colombiana
Propuesta de valor	Transferir el modelo de microfranquicias para que lo repliquen.	Empezar negocio propio con poco riesgo.
Valor perdido	<p style="text-align: center;">K</p> <ul style="list-style-type: none"> • 55 de 57 aliados no ofrecen el modelo completo • Aliados interesados en replicar el modelo con restricciones para ofrecerlo (solo lo ofrecían a sus socios o tenían un alcance limitado). 	<p style="text-align: center;">O</p> <ul style="list-style-type: none"> • La población vinculada al proyecto no es la más vulnerable: solo una persona es población víctima. Se desperdició la oportunidad de incidir en mejoras en la calidad de vida de grupos vulnerables como jóvenes (primer empleo), grupos minoritarios, población de la base de la pirámide, entre otros. • 90% de los franquiciadores tenían al menos formación de pregrado y 40 años de edad en promedio. • 87% de los franquiciados tenían al menos formación de pregrado y 37 años de edad en promedio. • El proyecto no llegaba a zonas apartadas como Amazonas, Vaupés o Guainía por no tener Cámara de Comercio. Faltaron 16 regiones de Colombia por cubrir.

Nota: para el significado de las letras C, G, K y O, véase la figura 3.

Oportunidades para crear valor adicional

Esta es la fase más importante del diagnóstico. Mediante el análisis de oportunidades, la VMT ayuda a las organizaciones a redefinir sus estrategias para potenciar la creación de valor. El análisis de oportunidades invita a la organización a cerrar brechas entre lo que ofrece la organización y lo que capturan sus actores relevantes.

Las oportunidades surgen de identificar estrategias para mitigar externalidades negativas (evitar la destrucción de valor) y de capitalizar el valor desperdiciado o perdido durante el proceso. En última instancia, la identificación de oportunidades invita a la organización a idear nuevas formas de valor para los actores relevantes, y a capitalizar y potenciar la estrategia existente.

En el caso de Propaís, la siguiente lista muestra algunas de las oportunidades que surgieron del análisis:

Para los franquiciadores (D):

1. Crear una división de franquicias para que sea parte de la operación y que el acompañamiento no termine.
2. Desarrollar una fase de acompañamiento y seguimiento hasta el quinto año de operación de las franquicias.
3. Crear eventos de comercialización de franquicias con aporte de socios o de aliados.

Para los franquiciados (H):

1. Vincular como aliados a los bancos para obtener líneas de crédito con tasas preferenciales para los emprendedores.
2. Mejorar la conexión entre capacitación y compra de franquicias.
3. Desarrollar una fase de acompañamiento y seguimiento hasta el quinto año de operación de las franquicias.

Para los aliados (L):

1. Transferir el modelo a entidades no aliadas con capacidad e interés de replicar el modelo.
2. Encontrar fuentes de financiamiento diversificadas para ofrecer el subsidio del cincuenta por ciento a los franquiciadores en el proceso de consultoría.
3. Lograr una mayor cobertura y réplica del modelo

Para la sociedad colombiana (P):

1. Gracias a los aliados, llegar a los 16 departamentos de Colombia que faltaron y vincular a la población más vulnerable.

Con el fin de ofrecerle al lector interesado en el desarrollo de negocios inclusivos una guía práctica para la aplicación y uso de la VMT, presentamos el cuadro 7, que incluye preguntas guía para el desarrollo de la herramienta.

CUADRO 7 PREGUNTAS GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA VMT

	Actor relevante 1	Actor relevante 2	Actor relevante X (*)
Propuesta de valor ¿Qué se ofrece al actor relevante X?			
Valor capturado ¿Qué obtuvo, capturó o ganó este actor relevante?			
Valor destruido ¿Cuáles son los efectos nocivos del negocio sobre el actor relevante? ¿Cómo afecta el negocio negativamente al actor relevante? ¿Cómo perjudicó el negocio al actor relevante?			
Valor perdido o desperdiciado ¿Qué valor desperdició el negocio al relacionarse con su actor relevante? ¿Qué pasó por alto el negocio con respecto a su actor relevante? ¿Qué activos se subutilizaron en relación con el actor relevante? ¿Qué capacidades no se aprovecharon para satisfacer al actor relevante? ¿Qué recursos se desperdiciaron que podían ponerse a disposición del actor relevante?			
Oportunidades ¿Cómo logramos que el actor relevante capture el valor que le estamos ofreciendo? ¿Cómo eliminar los efectos nocivos que le estamos causando al actor relevante? ¿Cómo eliminar los daños y perjuicios que estamos causando al actor relevante? ¿Podemos ofrecer algo mejor al actor relevante? ¿Cómo?			

(*) El análisis debe hacerse de manera exhaustiva con cada uno de los actores relevantes priorizados por la organización. La VMT puede utilizarse de manera periódica para monitorear el desarrollo de la estrategia y hacer ajustes periódicos.

Otras aplicaciones

Durante la investigación desarrollada por el Observatorio Scala surgieron ejemplos adicionales que sirven para explicar los conceptos de la VMT e identificar oportunidades de fortalecimiento de su estrategia de inclusión.

En una de las iniciativas investigada en Perú encontramos que una empresa social liderada por una fundación ofrecía al canal de distribución inclusiva un margen superior al canal tradicional. El margen era de tal magnitud que las vendedoras ofrecían los productos a menor precio que los canales tradicionales, como abastos o tiendas, lo que llevó a la empresa a tener problemas financieros. En este caso los canales no solo se canibalizaron unos a otros, sino que se destruyó valor para los tenderos y propietarios de los abastos.

A partir de los usos de la VMT se puede ver cómo el valor capturado por uno de los actores relevantes (las vendedoras) iba en detrimento del valor capturado por otro (tenderos). La organización puede encontrar una oportunidad de fortalecer su estrategia al redefinir su política de precios para evitar la canibalización y buscar alternativas de ingreso para las vendedoras con estrategias distintas al alto margen.

Estilos Masisa, por su parte, es otro ejemplo de negocio en el que, mediante la aplicación de la VMT, identificamos nuevas oportunidades de valor. Esta empresa vendía sus tableros aglomerados a carpinteros que construían muebles y los distribuían mediante intermediarios. Si bien los carpinteros obtenían un ingreso por la elaboración de sus productos, el equipo gerencial identificó un desperdicio de valor que podía ser capitalizado y convertido en una nueva oportunidad. Como explicaba el director de nuevos negocios: «Al no tener contacto con nuestros clientes sentíamos que estábamos perdiendo una oportunidad importante de obtener información que nos permitiría agregar aún más valor a nuestros procesos y así obtener mayores ventajas competitivas».

Con base en esto, rediseñaron su estrategia: crearon espacios directos de interacción entre el cliente y el carpintero; como resultado, la productividad y la aceptación en el mercado aumentaron, y todas las partes obtuvieron una mayor ganancia. Si aplicáramos la VMT, podríamos identificar un

valor desperdiciado al tercerizar la relación con el cliente. Por lo tanto, la oportunidad para crear nuevo valor sería rediseñar la estrategia de relacionamiento.

Si aplicásemos la VMT a las empresas de alimentos estudiadas, como Danone, Nutrivida o Nestlé, y nos enfocásemos en un actor relevante en particular (el consumidor de los productos), podríamos encontrar múltiples elementos relacionados con valor:

1. Si se entregan alimentos azucarados y con grasas saturadas, puede identificarse una destrucción de valor en la calidad nutricional.
2. Si no se hacen estudios relacionados con la identificación del perfil del cliente final, puede haber valor desperdiciado porque no se entregarían alimentos acordes con las necesidades del cliente.
3. La VMT puede ser útil para lograr que estas organizaciones encuentren oportunidades de investigación y desarrollo para ofrecer mayor valor nutricional acorde con las necesidades de las poblaciones atendidas.

Como vemos en los ejemplos, la VMT es un proceso sistemático de análisis de la estrategia desplegada que permite identificar vacíos y nuevas oportunidades, lo que ayuda al diseño y el rediseño de propuestas de valor y modelos de negocio. Dado su énfasis en toda la gama de actores relevantes, es un instrumento pertinente para el análisis y el diseño de iniciativas que ofrecen valor a las poblaciones más vulnerables.

2

Construir modelos de negocios inclusivos: el *canvas*

Nunzia Auletta

La VMT permite identificar oportunidades. Hecho eso, es necesario formular un modelo o plan de negocio. En esta sección del Cuaderno se presenta una herramienta para desglosar y visualizar en forma gráfica el modelo de negocios, adaptado a negocios inclusivos. El modelo de negocios es una representación, gráfica o narrativa, de la forma en que un negocio puede producir, entregar y capturar valor.

Conocida como el lienzo o *canvas*, esta herramienta desarrollada por Osterwalder y Pigneur,⁵ permite sintetizar el esfuerzo de diseño de una manera sencilla, mediante nueve bloques que miran al mercado, a la cadena de valor y a los factores económicos (costos e ingresos) del modelo. Para facilitar el desarrollo del lienzo en sus nueve bloques, se presenta a modo de ejemplo un prototipo con base en la iniciativa de distribución inclusiva de Danone en Brasil y se recorre cada bloque con una breve explicación y las preguntas clave que se deben contestar para completar el ejercicio. Al final se presentan anexos que sirven de formatos de trabajo para el desarrollo, paso a paso, del modelo.

El modelo de negocios

El diseño del modelo forma parte del proceso estratégico de crear un negocio. Toma en cuenta los aspectos centrales de la iniciativa (como su propósito, mercado objetivo y oferta al mercado), así como los procesos operativos, la infraestructura, los recursos y las actividades para relacionarse con los mercados meta y organizar los canales de distribución para la entrega de su proposición de valor. Existen múltiples tipos de modelos de negocios, como los modelos tradicionales (manufactura, servicios y comercialización) y, más recientemente, los modelos digitales (como el

comercio electrónico o los modelos colaborativos, en los que los activos son propiedad de pares y su uso es compartido). Cualquiera de esos modelos podría aplicarse a iniciativas de negocios inclusivos.

Una de las decisiones más importantes en el diseño de un modelo de negocios es la configuración de las actividades y los recursos: qué puede o quiere realizar la empresa u organización, y qué puede o quiere tercerizar, sea mediante alianzas o acuerdos contractuales con otras organizaciones. En los modelos inclusivos el papel de las alianzas es de particular importancia, pues permiten compartir recursos, funciones, conocimiento y redes de relaciones, que incluyen no solo organizaciones que participan de manera activa en la cadena de valor, sino también públicos relevantes como gobiernos y comunidades, que pueden contribuir en la aceptación y la penetración de las iniciativas de impacto social.

El lienzo del modelo de negocios

El *canvas* del modelo de negocios original, con un enfoque de negocios convencional, ha sido complementado por Joyce, Paquin y Pigneur,⁶ mediante un modelo de tres niveles —económico, social y ambiental— que permite un análisis más detallado de los factores que participan en la creación, la entrega y la apropiación de valor, tanto en función de los mecanismos de mercado como de la sociedad en su conjunto. El cuadro 8 presenta un modelo de lienzo de negocios inclusivos que complementa la óptica de negocios con la de impacto social, y que se propone como herramienta de diseño fundamentada en las experiencias estudiadas por el Observatorio Scala.

CUADRO 8 CANVAS CON NEGOCIOS INCLUSIVOS

<p>7. Aliados clave</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Qué recursos pueden aportar para nuestra proposición de valor? ¿Qué actividades pueden realizar?</p>	<p>6. Recursos clave</p> <p>¿Cuáles recursos humanos, financieros, tecnológicos y de conocimiento se requieren para nuestra propuesta de valor?</p>	<p>2. Proposición de valor ampliada</p> <p>¿Qué valor deseamos crear y entregar a nuestros clientes? ¿Qué valor deseamos crear y entregar a nuestros públicos relevantes? ¿Qué valor ampliado debemos crear para apoyar el éxito de la iniciativa?</p>	<p>4. Redes de relaciones</p> <p>¿Qué tipo de relaciones queremos construir con nuestros clientes y públicos relevantes? ¿Cómo podemos desarrollar redes de relaciones?</p>	<p>1. Clientes y públicos relevantes</p> <p>¿Quiénes son nuestros clientes principales? ¿Qué características tienen? ¿Qué necesidades o tareas les satisfacemos?</p>
	<p>5. Actividades clave</p> <p>¿Qué actividades y funciones se requieren para nuestra propuesta de valor?</p>	<p>3. Canales inclusivos</p> <p>¿Cómo puedo entregar de la mejor manera mi proposición de valor? ¿Qué estructura debe tener mi canal de distribución? ¿Cómo puedo involucrar a los actores claves para lograr un canal inclusivo?</p>		<p>¿Quiénes son los públicos relevantes para la iniciativa? ¿Qué necesidades o tareas les satisfacemos?</p>
<p>8. Estructura de costos e impacto social</p> <p>¿Cuál es la estructura de costos de la iniciativa? ¿Qué impacto negativo puede tener en las comunidades y los públicos relevantes? ¿Cómo se pueden cuantificar los costos y los impactos?</p>		<p>9. Fuentes de ingresos y beneficios sociales</p> <p>¿Cuál es la fuente de ingresos de la iniciativa? ¿Cuáles son los beneficios sociales para las comunidades y públicos relevantes? ¿Cómo se pueden cuantificar los ingresos y beneficios sociales?</p>		

Fuente: adaptación a partir de Osterwalder y Pigneur (2010) y Joyce y Pigneur (2015).

Cómo desarrollar un *canvas* de negocios inclusivos

Para facilitar el desarrollo del lienzo en sus nueve bloques, se presenta a modo de ejemplo una representación de la iniciativa de distribución inclusiva de Danone-*kiteiras* en Brasil y se recorre cada bloque con una breve explicación y las preguntas claves que se deben contestar para completar el ejercicio.

La iniciativa de Danone se diseñó para cumplir dos propósitos complementarios. El primero, un objetivo de negocios de incrementar la participación de mercado y consumo de los productos lácteos de la empresa en la zona noreste de Brasil. El segundo, un objetivo de responsabilidad social alineado con la misión de la empresa, que incluye el alivio del hambre, la mejora de la salud global y la concientización sobre temas nutricionales. El *canvas* de la iniciativa se presenta en el cuadro 9.

1 | Clientes y públicos relevantes

Los clientes y públicos relevantes son todos a los que va dirigida la proposición de valor de la iniciativa. Es importante empezar el proceso de diseño del modelo a partir del conocimiento de sus necesidades, tareas, características y expectativas. Los clientes incluyen a compradores, usuarios y consumidores de la oferta, mientras que los públicos relevantes son todos aquellos que pueden verse afectados por la iniciativa o pueden participar en alguna medida en su desarrollo e implementación.

Uno de los grandes retos de los modelos de negocios inclusivos es reconocer los espacios de mercado donde existan las mejores oportunidades para diferenciarse y ofrecer valor para los segmentos que no han sido atendidos apropiadamente. La mejor aproximación es superar la visión de un segmento único en el mercado de los sectores de bajos ingresos, e identificar la multiplicidad de segmentos que este mercado puede contener. Para ello se pueden combinar variables de segmentación socioeconómica (ingresos, lugar de residencia, nivel de estudios, fuente de ingresos) con variables psicográficas (actitudes, valores, creencias, estilos de vida) que permitan identificar y delimitar, de forma

más accionable y específica, a segmentos no solo con características similares, sino con el potencial de comportarse de manera parecida en sus decisiones de compra y consumo.

El acercamiento a los públicos relevantes con una óptica de segmentación permite igualmente comprender más a fondo su papel y su potencial de apoyo y participación en una iniciativa de negocios inclusivos.

Algunas preguntas que debemos contestar en este bloque son:

1. ¿A qué segmentos de clientes, consumidores o usuarios deseamos dirigir nuestra proposición de valor?
2. ¿Cuáles son las características, necesidades y tareas por resolver de estos segmentos?
3. ¿A qué segmentos de públicos relevantes deseamos dirigir nuestra proposición de valor?
4. ¿Cuáles son sus características, intereses o papel potencial en nuestra proposición de valor?

En el caso de Danone se identificaron tres grupos. El primero es el segmento de consumidores de la oferta de los productos de la empresa, constituido por hogares de bajos ingresos, delimitados geográficamente a la región noreste de Brasil, en particular en Salvador de Bahía y, en una segunda fase, en Fortaleza y São Paulo. Como parte del diseño del canal de distribución inclusivo, Danone definió a sus clientes o actores claves en el canal: mujeres de bajos ingresos desempleadas (23 por ciento) o con empleo informal (62 por ciento), que actúan como soporte de familia y residen en las comunidades seleccionadas. Finalmente, la empresa estudió necesidades y expectativas de las comunidades de bajos ingresos, con el fin de ampliar su proposición de valor más allá de la oferta de productos.

2 | Proposición de valor ampliada

La proposición de valor es un enunciado en el que se conjugan la descripción de la categoría de productos y servicios con sus beneficios y

CUADRO 9 CANVAS PARA ILUSTRAR LA INICIATIVA DANONE

<p>7. Aliados clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fondo del Ecosistema de Danone: financia proyectos de empoderamiento e inclusión de mujeres. • World Vision Brazil (WBB): ONG que contribuye a la reducción de la inequidad social. Proyecto Redes. • Fomin-BID: promueve iniciativas privadas y nuevos modelos para el desarrollo. • Aliança Empreendedora: ONG de habilitación al emprendimiento en modelos de aprendizaje mixto. • Véli: organización especializada en desarrollo de recursos humanos y desarrollo de carrera. • Qualikits: empresa de distribución de apoyo al proyecto de distribución inclusiva. 	<p>6. Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad productiva • Recursos financieros con cofinanciamiento • Recursos humanos para apoyo en mercadeo, formación y distribución • Recursos tecnológicos para mayor eficiencia 	<p>2. Proposición de valor ampliada</p> <p>Para los consumidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos lácteos de excelentes calidad y valor nutricional. • Proposición de valor ampliada: productos frescos accesibles de manera conveniente en los hogares y conocimiento nutricional. <p>Para las <i>kiteiras</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuente de empleo e ingresos para sus familias y oportunidades de crecimiento personal. • Proposición de valor ampliada: formación en nutrición y en emprendimiento, y reforzamiento de vínculos con sus comunidades.
	<p>6. Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción: nueva planta en región noreste de Brasil • Movilización: mercadeo en las comunidades • Reclutamiento: registro y selección de las <i>kiteiras</i> • Desarrollo: seguimiento y crecimiento de la red • Ventas y pagos: catálogos y formas de pago • Entrega de productos: gestión de órdenes e inventarios 	
<p>8. Estructura de costos e impacto social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial: alrededor de 2,5 millones de dólares, cofinanciados por Fondo Danone y Fomin. • Costos de producción: estructura de planta de producción local. • Márgenes al canal: distribuidor: 37%; <i>kiteiras</i>: 30%; madrinas: 3,5%. 		

Fuente: desarrollado a partir de Barrios y Ferreira (2018).

4. Red de relaciones

- Clientes: actividades de mercadeo.
- Canal: red de venta con actividades de formación y motivación.
- Aliados: equipo de trabajo que incluye a todas las organizaciones aliadas.

1. Clientes y públicos relevantes

Segmento de mercado:

- Hogares de bajos ingresos en Salvador (noreste de Brasil).
- Repicado en Fortaleza y São Paulo.

Actores en el canal:

- Mujeres de bajos ingresos desempleadas (23%) o con empleo informal (62%), soportes de familia y residentes en las comunidades seleccionadas.

Comunidades:

- Comunidades de bajos ingresos en zonas seleccionadas.

3. Canales inclusivos

- Red de distribución inclusiva de productos lácteos refrigerados por catálogo puerta a puerta con estructura multinivel de mujeres de las comunidades con vendedoras (*kiteiras*) y coordinadoras (madrinas).
- Distribuidor local para gestión de órdenes e inventarios.

9. Fuentes de ingresos y beneficios sociales

- Ingresos: ventas de productos con incremento de participación de mercado y rentabilidad comparable a canales tradicionales.
- Beneficios sociales: mejora de calidad de vida para 1.200 *kiteiras*. Mejor contenido nutricional para 80.000 personas en comunidades de la base de la pirámide. Beneficios para aliados de Redes y Aliança Empreendedora.

atributos para el segmento objetivo. En el caso de los modelos inclusivos se debe diseñar valor no solo para el segmento de consumidores, sino para los otros actores que participan de la red de distribución inclusiva. Por ello se recomienda pensar en una proposición de valor ampliada, que incluye elementos que van más allá de los productos o servicios ofrecidos por la iniciativa; por ejemplo, conveniencia y accesibilidad, entrenamiento, financiamiento y otros servicios de apoyo.

Una manera sencilla de enunciar una proposición de valor consiste en seguir los pasos propuestos por Paul Ahlstrom, en su *Big idea canvas* (www.nailthenscale.com) y contestar los siguientes puntos:

- Dirigido a... (cliente objetivo).
- Que desea satisfacer sus necesidades de... (identificación de la tarea insatisfecha).
- El... (nombre del producto o servicio) es un... (nombre de la categoría).
- Que... (enunciado del beneficio central).
- A diferencia de... (competidor y alternativa primaria).
- Nuestra solución... (descripción de la solución, su funcionamiento y beneficio primario).

Si se aplica este esquema al ejemplo de Danone, podríamos enunciar la proposición de valor para los consumidores como sigue:

Para los consumidores de bajos recursos que desean satisfacer sus necesidades de nutrición, los productos lácteos de Danone son alimentos frescos muy nutritivos. A diferencia de otras ofertas de mercado, los productos de Danone son asequibles directamente en sus hogares, gracias a una red de distribución formada por mujeres de su propia comunidad que prestan un servicio de venta y entrega cercano y oportuno.

La proposición de valor para las mujeres que participaron en la red de distribución podría enunciarse de la siguiente manera:

Para mujeres que viven en zonas populares, que desean mejorar sus oportunidades económicas y de desarrollo de carrera, participar en

la red de vendedoras (*kiteiras*) de Danone ofrece la posibilidad no solo de generar ingresos para sus familias, sino de desarrollar sus capacidades de emprendimiento, mediante una red de apoyo y estructura de desarrollo y entrenamiento en negocios y nutrición, que además contribuye a reforzar sus vínculos con sus comunidades.

3 | Canales inclusivos

Los canales abarcan las estructuras que le permiten a la empresa o la iniciativa entregar sus productos y servicios a sus clientes objetivos de la manera más conveniente y asequible. Los canales de distribución son las estructuras directas (manejadas por la empresa) o indirectas (que incluyen a intermediarios) que cumplen la función de transporte, gestión de inventarios, comunicación, negociación y entrega.

En los canales de distribución inclusivos estas estructuras pueden incluir a miembros de las comunidades servidas, tanto en funciones de distribuidores, detallistas o fuerza de venta directa. Las decisiones que se toman en el canal tienen que ver con su estructura, administración, incentivos, remuneración, gestiones de logística, transporte e inventario, así como la promoción y el apoyo de mercadeo.

Algunas de las preguntas que debemos contestar son:

1. ¿Qué estructura debe tener nuestro canal de distribución para llegar a nuestros segmentos objetivo?
2. ¿Quiénes deben participar, qué competencias deben tener y qué papel y funciones deben cumplir?
3. ¿Cómo podemos involucrar a los actores claves para asegurar la capilaridad, la escalabilidad y la replicabilidad del canal?
4. ¿Qué sistema de administración se debe desarrollar en términos de retribución, incentivos, motivación y control de resultados de los participantes del canal?

La estructura del canal de distribución de Danone era un modelo de venta directa multinivel en el que participaban mujeres de bajos

recursos como vendedoras puerta a puerta (las *kiteiras*) y como coordinadoras (las madrinan) que organizaban el trabajo de las vendedoras. El nivel intermedio del canal estaba constituido por un distribuidor tercerizado con presencia local. Las funciones de cada participante se retribuían con márgenes de 37 por ciento para el distribuidor, 30 por ciento para las *kiteiras* y 3,5 por ciento para las madrinan. Al tratarse de un canal que debía manejar producto fresco refrigerado, la eficiencia logística, el manejo ágil de inventario y la entrega oportuna a los hogares fueron puntos clave para mantener el valor central de la proposición de valor. La sostenibilidad del canal en el tiempo dependía ampliamente de la motivación y la formación de las *kiteiras*, que recibían entrenamiento en emprendimiento ofrecido por aliados que disponían de plataformas de formación virtual.

4 | Red de relaciones

En este bloque se define el tipo de relación que la empresa desea establecer con diferentes segmentos de consumidores, clientes y públicos relevantes. Para los negocios inclusivos es de particular importancia construir redes de relaciones en las que puedan participar no solo los segmentos de clientes y consumidores (en relaciones bidireccionales), sino en las que puedan interactuar públicos relevantes, como comunidades, medios de comunicación, instituciones de gobierno o agencias públicas, organizaciones no gubernamentales de promoción social e instituciones multilaterales de cooperación o financiamiento, entre otros. En muchos casos algunos públicos relevantes pueden convertirse en aliados; es decir en participantes activos en la generación de valor, por lo que su análisis se profundiza en el bloque respectivo del lienzo.

Las redes de relaciones sirven para comunicar la proposición de valor y crear comunidades, grupos de apoyo y equipos de coordinación más allá de las funciones internas de la empresa o la iniciativa. Igualmente pueden tener un papel relevante en la investigación y la comprensión de intereses y necesidades de clientes y públicos relevantes. Así mismo, pueden llegar a integrar algunos aspectos de la operación,

con intercambio de información, toma de decisiones y un modelo de servicio personalizado. La red de relaciones es clave para establecer una cabeza de playa con las comunidades con las que se desea forjar relaciones de confianza recíproca y fidelización a largo plazo.

Algunas de las preguntas que se deben contestar son:

1. ¿Con cuáles grupos de clientes y públicos relevantes es esencial construir relaciones de largo plazo?
2. ¿Qué papel deben desempeñar las redes de relaciones en apoyo de la iniciativa?
3. ¿Cuáles son las mejores soluciones de comunicación, encuentro e integración de intereses y actividades?
4. ¿Qué incentivos y beneficios se pueden diseñar para reforzar las redes de relaciones y mejorar su potencial funcionamiento?

En el caso de Danone la red de relaciones y los objetivos de comunicación se modificaron en el tiempo, cuando la iniciativa pasó de ser un programa de responsabilidad social corporativa, manejado por el departamento de sostenibilidad de la empresa, a un modelo de innovación social corporativa dirigido por el departamento comercial.

La relación con los consumidores se desarrolló mediante actividades de mercadeo de los productos y de la red de *kiteiras*, pero también con formación básica sobre temas de nutrición dirigidas a las comunidades. Las relaciones con los clientes en el canal, las *kiteiras*, más allá de su participación en la estructura de ventas, se afianzó con esfuerzos de formación y motivación que impulsaran su fidelización y reconocimiento como participantes de la iniciativa. La comunicación se desplegó por radios comunitarias, visitas a iglesias y bazares, recreación infantil y clases de cocina con productos de la empresa.

En cuanto a las relaciones con los aliados del modelo, Danone estableció equipos de trabajo que involucraran a todas las organizaciones aliadas en la toma de decisiones relacionadas con la implementación del modelo de negocios.

5 | Actividades claves

Se trata de las funciones y tareas centrales que la organización debe llevar a cabo para cumplir su propósito, ser capaz de crear y entregar su proposición de valor para sus segmentos objetivos y desarrollar ventajas competitivas que le permitan diferenciar su modelo y hacerlo sostenible. Para ello es primordial identificar y jerarquizar tales funciones, de manera de asignarles los recursos apropiados.

Las actividades clave son diferentes según el modelo de negocio. Pueden abarcar desde la innovación y el desarrollo de productos, la manufactura y la comercialización, hasta la utilización de soluciones tecnológicas que hagan más eficientes las actividades de apoyo y administración de las redes inclusivas y la atención a los consumidores finales.

Las preguntas que debemos contestar son:

1. ¿Cuál debe ser nuestro proceso de producción y de procura de materias primas o de productos terminados para alimentar la red de distribución inclusiva?
2. ¿Qué capacidad de producción o de procura debemos tener en unidades, volumen o capacidad de atención al mercado?
3. ¿Cuáles son las actividades medulares de la estructura de distribución (transporte, gestión de inventario, ventas, cobranzas) y quién es responsable de cada actividad?
4. ¿Cuáles son los procesos medulares del servicio y las funciones de apoyo y administración del canal de distribución inclusiva y cómo deben organizarse?

La primera actividad clave en el caso de Danone consistió en ampliar su capacidad de producción con la construcción de una nueva planta en la región noreste de Brasil. Por su parte, al desarrollo del canal de distribución inclusiva se dedicaron cinco procesos estructurados con sus respectivas funciones:

- **Movilización:** actividades de mercadeo para incrementar el interés de las comunidades en el modelo de las *kiteiras*.

- Reclutamiento: registro de mujeres interesadas en participar en el canal, proceso de selección de las *kiteiras* y de las madrinas (mujeres con mayor experiencia en ventas) y formación básica.
- Desarrollo: programa de desarrollo de carrera con evaluación de compromiso y habilidades. Ruta de formación con 36 horas de talleres sobre emprendimiento, nutrición y vida, reforzada por un grupo de Facebook (TV *kiteiras*) en el que las mujeres podían ver videos de entrenamiento.
- Ventas: catálogos de productos para recolección de órdenes, entregados cada dos semanas y actualizados cada tres meses por los distribuidores, basados en la investigación de los consumidores y el análisis de las ventas.
- Entrega de productos: gestión de órdenes, transporte y manejo de inventarios bajo refrigeración y devoluciones en ciclos cortos.

6 | Recursos clave

Los recursos clave son los insumos que la empresa o la iniciativa requiere para realizar sus actividades claves. Los recursos pueden clasificarse en:

- Físicos: instalaciones, equipos, planta de producción, medios logísticos y espacios comerciales o de atención al cliente que puedan apoyar la internacionalización.
- Intelectuales: competencias, conocimiento especializado, capacidad estratégica, de innovación o de mercadeo, comparables o superiores a los competidores internacionales.
- Humanos: equipo gerencial y colaboradores con capacidad y disposición para operar en entornos internacionales y multiculturales.
- Financieros: medios propios o capacidad de levantamiento de capital o financiamiento en mercados internacionales.
- Intangibles: marcas, patentes, licencias, acreditaciones o certificaciones.

Algunas preguntas que deben contestarse son:

1. ¿Qué recursos son necesarios para crear y entregar la proposición de valor?
2. ¿Cuáles de esos recursos están a disposición en la empresa?
3. ¿Cuáles deben buscarse en los aliados?
4. ¿Qué combinación de recursos optimiza el desarrollo del modelo de negocios inclusivo?

La iniciativa de Danone requirió una inversión inicial de 400.000 euros para el proyecto piloto, aportados por el Fondo del Ecosistema de Danone. En la fase de escalamiento se necesitaron 2.070.500 dólares, 39 por ciento de ellos aportados por el Fomin-BID y 61 por ciento por Danone. La empresa utilizó a sus recursos humanos en actividades de producción y mercadeo, y complementó sus capacidades con recursos de aliados en formación y distribución.

7 | Aliados clave

Los aliados clave son otras empresas u organizaciones que pueden hacerse cargo de las actividades que nuestra empresa no es capaz de realizar, o que poseen recursos que pueden ser inaccesibles, en particular en etapas tempranas de la iniciativa.

Entre los principales aliados de un modelo de negocios inclusivos se encuentran organismos públicos, organizaciones de cooperación multilaterales, instituciones financieras y de promoción del desarrollo, instituciones educativas y redes de conocimiento, comunidades organizadas y asociaciones de categoría o profesionales que permitan ampliar el espectro de acción de la iniciativa con una visión sistémica de los públicos relevantes. Otros actores claves pueden ser aliados comerciales, tecnológicos o de servicios, que pueden facilitar la operación de la iniciativa y contribuir a la ampliación de la capacidad y del alcance en los mercados y las comunidades.

Algunas preguntas que se deben contestar son:

1. ¿Quiénes son los aliados claves?
2. ¿Qué recursos pueden aportar para nuestra proposición de valor?
3. ¿Qué actividades pueden realizar?
4. ¿Cómo se debe organizar la colaboración con los aliados claves?

La iniciativa de las *kiteiras* no habría sido posible sin la articulación de una importante red de aliados entre los que se contaron:

- Fondo del Ecosistema de Danone: financia proyectos de empoderamiento e inclusión de mujeres.
- World Vision Brazil (WVB): ONG que contribuye a la reducción de la inequidad social. Con su Proyecto Redes provee cooperación a mujeres emprendedoras.
- Fomin-BID: promueve iniciativas privadas y nuevos modelos para el desarrollo.
- Aliança Empreendedora: ONG de habilitación al emprendimiento mediante modelos mixtos de aprendizaje.
- Véli: organización especializada en la gestión de recursos humanos y el desarrollo de carrera.
- Qualikits: empresa de distribución local con responsabilidad de gestión de inventarios y entrega de productos.

8 | Estructura de costos e impacto social

La estructura de costos recoge la retribución de los recursos utilizados para la iniciativa. Tiene un componente fijo, que la empresa o la iniciativa debe cubrir independiente de la magnitud de la operación, y un componente variable ligado a la intensidad de la operación. En la medida de lo posible, para mitigar el riesgo de toda iniciativa en sus fases iniciales, es recomendable mantener una estructura de costos lo más ligera posible; para ello deben minimizarse los costos fijos y optimizarse los variables.

En los modelos inclusivos, además de los costos de la operación, es necesario tomar en consideración el impacto social negativo que el

modelo pueda tener en los mercados de bajos ingresos y en las comunidades en las que se desea operar, como pueden ser costos de oportunidad, cambios en los estilos de vida e impacto en los equilibrios sociales o medioambientales de las comunidades.

Algunas de las preguntas que se deben contestar son:

1. ¿Cuál es la estructura de costos de la proposición de valor?
2. ¿Cuáles son los costos fijos y cuáles los variables?
3. ¿Qué impactos negativos puede tener el modelo de negocio sobre clientes, comunidades y principales públicos relevantes?
4. ¿Cómo se puede optimizar la estructura de costos y minimizar los impactos sociales negativos?

La estructura de costos de Danone es particularmente compleja, pues la empresa desarrolla diferentes fases de la cadena de valor, desde la producción hasta la red de distribución al detal. Cuando en 2011 se puso en marcha la iniciativa de las *kiteiras*, había pasado un año de la inversión en la nueva planta local, cuyo objetivo era mejorar el tiempo de entrega de los productos al mercado y la eficiencia operativa. La estructura de costos de producción respondía a los estándares de la empresa y solo una porción de la producción se destinaría al canal de distribución inclusivo.

En la fase piloto, la iniciativa se encontraba por debajo de los estándares de cobertura de costos de Danone; esto llevó al departamento comercial a sugerir su suspensión. Se registró una pérdida de 50.000 dólares y la quiebra del primer distribuidor. La contribución financiera de Fomin-BID permitió dar nueva vida al proyecto con capital paciente; como resultado, se revisó la escala del modelo. Entre los aspectos operativos que se modificaron se encuentran la contratación de un distribuidor con presencia local y el incremento de la comisión al distribuidor (37 por ciento), a las *kiteiras* (30 por ciento) y a las madrinas (3,5 por ciento); esto implicó un aumento de los costos, pero una mayor eficiencia operativa y mejores incentivos para los miembros del canal.

El principal impacto negativo se produjo en la fase piloto, en la que muchas *kiteiras* y madrinan se endeudaron para comprar el producto, que en algunos casos se perdía por el mal manejo del canal refrigerado. Algunas de las mujeres decidieron abandonar la iniciativa, decepcionadas por los escasos ingresos obtenidos, la deuda adquirida y las dificultades de la operación.

9 | Fuentes de ingresos y beneficios sociales

Cualquier modelo de negocios que la empresa o iniciativa decida diseñar y desarrollar, a partir de todos los bloques hasta aquí analizados tiene sentido únicamente si es capaz de producir un flujo de ingresos que hagan sostenible la iniciativa en el tiempo y genere beneficios sociales cuantificables.

Los modelos de negocios inclusivos pueden prever múltiples fuentes de ingresos, derivados de la venta de productos y servicios, el cobro de suscripciones o tarifas periódicas para brindar acceso a servicios o el cobro de comisiones comerciales o de intermediación, entre las más frecuentes. Más allá de la definición de las fuentes de ingresos se debe tener particular cuidado en la proyección de flujos de caja, pues una iniciativa puede sobrevivir aún generando pérdidas en sus primeras fases de operación, pero nunca si tiene déficit de flujos de caja indefinidos para cubrir sus costos.

Los beneficios sociales, como mejoras de calidad de vida, salud y formación, así como generación de ingresos adicionales para los participantes de las comunidades u otros resultados de desarrollo social, deben ser evaluados con indicadores específicos que permitan su cuantificación y una visión realista de su impacto positivo.

Algunas de las preguntas que se deben contestar son:

1. ¿Cuáles son las fuentes de ingresos para la iniciativa?
2. ¿Qué flujo de caja se puede producir para asegurar la sostenibilidad económica de la iniciativa?
3. ¿Qué beneficio social puede ofrecer el modelo de negocios para clientes, comunidades y principales públicos relevantes?

4. ¿Cómo se pueden evaluar y cuantificar de manera oportuna y realista estos resultados?

Después de cinco años de ejecución, el proyecto de las *kiteiras* representaba 15 por ciento de las ventas de Danone en Salvador y permitía distribuir más de 5.500 toneladas de productos. De esta manera, se había logrado el objetivo de expansión al segmento de los sectores de bajos ingresos, sin solaparse con los segmentos de mercado atendidos con los canales convencionales.

La iniciativa de las *kiteiras* había pasado de 170 a 800 mujeres. La venta promedio mensual por *kiteira* había crecido de 7,4 toneladas de productos a 31 y los ingresos de las mujeres habían pasado de menos de 30 dólares mensuales a 155. Desde el punto de vista comercial, se mantenía la preocupación por la rentabilidad, que se encontraba aún por debajo del promedio de la operación.

Entre los impactos sociales se contó con indicadores como promoción del bienestar, desarrollo de habilidades empresariales y desarrollo social de las *kiteiras*. Se habían entrenado 4.900 mujeres, de las cuales treinta habían sido promovidas a la función de madrinan. Se habían forjado seis alianzas sociales estables y se logró que las mujeres participantes tuvieran acceso a quince beneficios adicionales, entre los que se contaban la formación continua y el crecimiento de su potencial de negocios.

Instrumentos

A continuación se presenta la secuencia de actividades que permiten desarrollar el *canvas* del modelo de negocios inclusivo.

CUADRO 10 ACTIVIDAD 1: SEGMENTOS DE MERCADO

Variables de segmentación	Segmento 1	% de mercado	Valores absolutos
Descripción del perfil general del segmento			
Demográficas Edad Nivel socioeconómico Educación Ubicación geográfica			
Psicográficas Estilo de vida Intereses Valores Actitudes			
Conductuales Intención de compra Uso de la categoría Intensidad de uso Preferencias			

CUADRO 11 **ACTIVIDAD 2:**
PROPOSICIÓN DE VALOR AMPLIADA

Aspecto	Descripción	Ventaja clave
1. Para el (cliente objetivo)		
2. Que (identificación de la tarea insatisfecha que pueda ser monetizada)		
3. El (nombre del producto o servicio) es un (nombre de la categoría)		
4. Que (enunciado del beneficio)		
5. A diferencia de (competidor y alternativa primaria)		
6. Nuestra solución (descripción de la solución, su funcionamiento y beneficio primario)		

CUADRO 12 ACTIVIDAD 3: CANALES INCLUSIVOS

Canal	Descripción (tipo de intermediario, funciones, alcance, cobertura, tipo de relación)	Factores críticos

CUADRO 13 ACTIVIDAD 4: RED DE RELACIONES

Clientes/públicos relevantes	Tipo de relación (comunidades, grupos de trabajo, comités de coordinación, canales de comunicación, contratos)	Factores críticos

CUADRO 14 ACTIVIDAD 5: ACTIVIDADES CLAVES

Actividad	Descripción	Factores críticos

CUADRO 15 ACTIVIDAD 6: RECURSOS CLAVES

Recursos	Descripción	Factores críticos

CUADRO 16 ACTIVIDAD 7: ALIADOS CLAVES

Aliados	Descripción	Papel o contribución al modelo	Factores críticos

CUADRO 17 ACTIVIDAD 8: FUENTES DE INGRESOS Y ESTRUCTURA DE COSTOS

	Monto estimado (dólares; único o mensual)	% de variación	Proyección G&P Año 1	Proyección G&P Año 2	Proyección G&P Año 3
Inversión inicial					
Ingresos					
Costos y gastos					
EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización)					

3

Herramienta marco lógico

Josefina Bruni Celli

A diferencia del *canvas*, que permite visualizar un negocio y entender los factores que contribuyen a su desempeño, la herramienta marco lógico tiene como propósito planificar intervenciones sociales; esto es, proyectos que buscan tener un impacto social.

La herramienta marco lógico complementa el *canvas* porque permite visualizar el proyecto como una acción de transformación social, además de como un negocio. Tiene la ventaja de que «aterriza» las ideas de cambio en un plan de acción concreto. En la matriz de marco lógico se articula de manera precisa lo que se quiere lograr, la manera como se piensa lograrlo y el método que se va a utilizar para evaluar el cumplimiento de las metas concretas establecidas por los planificadores.

Conocer esta herramienta es particularmente importante para aquellos emprendedores que buscan recursos y capital semilla no reembolsable de organismos multilaterales o de las agencias de cooperación internacional. Hoy estos organismos requieren la aplicación de la herramienta marco lógico a las organizaciones y emprendedores que solicitan fondos.

El método del marco lógico

La herramienta marco lógico considera tres dimensiones de un proyecto: diseño, evaluación y ejecución. De manera análoga al *canvas*, usa un elemento visual y sintético, conocido como la matriz de marco lógico, para visualizar los componentes de un proyecto, los tiempos en que se va a ejecutar cada componente y la manera como se van a evaluar. A los organismos multilaterales y de cooperación técnica internacional no les basta con tener un plan de ejecución, como el que pudiera haber

en un proyecto de construcción. Estos organismos quieren conocer los impactos sociales que se buscan en una intervención y la probabilidad de que se logren.


Todo diseño de proyecto de transformación social requiere la formalización y organización de:

- Objetivos, metas y logros del proyecto.
- Estrategias de intervención que se usarán para lograr esos objetivos y metas.
- Factores que pudieran poner en riesgo el logro de los objetivos y las metas.
- Recursos que se van a destinar (costos) en cada etapa y componente del proyecto.
- Tiempos del proyecto.
- Indicadores de logro.
- Fuentes de verificación de esos logros.

La matriz de marco lógico

La matriz de marco lógico permite resumir en una sola visualización todos los elementos arriba enunciados. El cuadro 18 presenta la estructura de la matriz.

CUADRO 18 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

	Lógica de intervención	Indicadores de logro	Medios de verificación	Riesgos
Impacto				
Resultado (objetivo)				
Componentes				
Actividades	Cronograma de actividades		Presupuesto	Condiciones previas 

Generalmente, la parte de la matriz que está por encima del doble rayado (todo menos actividades) se presenta en un cuadro, mientras que las actividades, el cronograma y los presupuestos se presentan en cuadros complementarios. Los cronogramas de actividades y presupuestos son herramientas harta conocidas. En esta sección del Cuaderno solo se explicará la parte de la matriz 3x4 que está encima del doble rayado, pues constituye el corazón de la herramienta.

A continuación se muestra cómo la empresa Danone (cuyo *canvas* se describió en la segunda sección de este Cuaderno) formuló su proyecto mediante esta matriz:

CUADRO 19 **MATRIZ DE MARCO LÓGICO APLICADA AL CASO DANONE**

	Lógica de intervención	Indicadores de logro*	Medios de verificación	Riesgos
Impacto (fin)	Crear, de manera incremental, oportunidades de negocio estables para mujeres de bajos ingresos periurbanas en las siguientes ciudades: xx, yy, zz.	<ol style="list-style-type: none"> Número de unidades de microdistribución a los dos años: 900. A los tres años: 1.200. Número de mujeres cuyo ingreso mejora en 20% o más en dos años: 600. En tres años: 1.500. Número de mujeres con negocios formalizados. Al año: 300. Dos años: 800. Tres años: 1.200. 	<ol style="list-style-type: none"> Registros de Danone. Reportes de venta de Danone. Documentos de formalización de negocios. Declaraciones de impuestos. 	La demanda de productos de Danone en las comunidades pobres es insuficiente para que el modelo sea económica y socialmente sostenible.
Resultado (objetivo)	Probar y llevar a escala un modelo de distribución inclusiva comunitario que integre <i>kiteiras</i> y el programa WVB (Redes) para promover el desarrollo económico y social en comunidades pobres.	<ol style="list-style-type: none"> Número de nuevas mujeres incorporadas a la red de <i>kiteiras</i>. Al año: 800. Dos años: 1.800. Tres años: 2.000. Número de personas en comunidades pobres con acceso a información sobre salud y nutrición. Un año: 40.000. Dos años: 66.000. Tres años: 80.000. Proporción de <i>kiteiras</i> que se salen del negocio (indicador negativo). Tres años: 15%. 	<ol style="list-style-type: none"> Reportes de la unidad ejecutora. Reportes WVB-Danone. Reportes WVB-Danone. 	Las <i>kiteiras</i> no tienen los incentivos para permanecer en la red.
Componente 1	Probar el método <i>Kiteiras</i> WVB de base comunitaria y prepararlo para llevarlo a escala.	<ol style="list-style-type: none"> Modelo definido al año. Materiales de entrenamiento y guía operativa integrada Danone-WVB completada al año. Número de alianzas firmadas con instituciones de microcrédito. Al año: 1. Dos años: 2. Tres años: 4. 	<ol style="list-style-type: none"> Documentación del modelo. Manuales y materiales de entrenamiento. Documentación de alianzas. 	No se logra la alineación entre Redes y el modelo <i>kiteiras</i> .
Componente 2	Promover el emprendimiento, las habilidades y el desarrollo social de las <i>kiteiras</i> .	<ol style="list-style-type: none"> Número de mujeres entrenadas para operar el negocio <i>kiteira</i>. Un año: 2.200. Dos años: 3.600. Tres años: 4.900. Número de alianzas sociales logradas. Un año: 2. Dos años: 4. Tres años: 6. Número de <i>kiteiras</i> convertidas en madrinas. Un año: 10. Dos años: 20. Tres años: 30. 	<ol style="list-style-type: none"> Reportes WVB-Danone. Reportes de la unidad ejecutora. Reportes WVB-Danone. 	Las <i>kiteiras</i> no tienen los incentivos para permanecer en la red.

<p>Componente 3</p>	<p>Consolidar el modelo y llevarlo a escala.</p>	<p>1. Estudios de mercado y estrategia para cada área de intervención. Un año: 1. Dos años: 2.</p>	<p>1. Registros WWB-Danone. 2. Reportes WWB-Danone. 3. Registros de ventas Danone-WWB. 4. Documentación del plan de expansión.</p>	<p>La demanda de productos de Danone en comunidades pobres no es suficiente para que el modelo sea económica y socialmente sostenible.</p> <p>Los distribuidores de Danone no obtienen el financiamiento requerido, ni logran alinear sus capacidades para soportar la estrategia de escalamiento.</p>
<p>Componente 4</p>	<p>Crear conocimiento y comunicar resultados.</p>	<p>1. Número de instituciones con acceso a los productos de conocimiento sobre el proyecto. Al año: 150. Número de empresas, ONG, microfinancistas y organismos gubernamentales que participan y reciben copia del estudio del caso. 2. Número de personas que tienen acceso a los resultados del proyecto. A los dos años: 200. Tres años: 500. Número de personas que participan en eventos desarrollados por el proyecto.</p>	<p>1. Listas de asistencia a eventos. 2. Listas de asistencia a eventos.</p>	<p>El modelo es reconocido como una herramienta efectiva para contribuir al desarrollo de comunidades pobres en Brasil.</p>

* Los logros numéricos son acumulados.

Fuente: Fomin.

A continuación, usamos este ejemplo para explicar cómo se construye una matriz de marco lógico.

Paso 1. Precisar la lógica de la intervención

La primera columna de la matriz —la lógica de la intervención— responde a tres preguntas: 1) ¿qué queremos lograr con el proyecto?; 2) ¿con qué cambio social quiere contribuir?; 3) ¿cómo piensa alcanzar el objetivo del proyecto?

Analicemos cada una de estas preguntas.

1. ¿Qué quiere lograr con el proyecto? Esta pregunta se responde en la celda donde se cruzan la columna «Lógica de la intervención» y la línea «Resultado». En esta celda se enuncia el objetivo del proyecto, que también es el resultado específico que se busca lograr con el proyecto.

Hemos visto que, en el caso de Danone, el objetivo del proyecto es: «Probar y llevar a escala un modelo de distribución inclusiva comunitario que integre *kiteiras* y el programa WVB (Redes) para promover el desarrollo económico y social en comunidades pobres».

Nótese que el enunciado es muy específico en lo que se quiere lograr con la intervención: 1) probar un modelo, 2) llevarlo a escala. El modelo tiene la característica de integrar a las *kiteiras* con el programa Redes. El enunciado también asoma la motivación del proyecto: «Promover el desarrollo económico y social en comunidades pobres».

2. ¿Con qué cambio social quiero contribuir? Esta pregunta se responde en la celda donde se cruzan la columna «Lógica de la intervención» y la línea «Impacto». Un proyecto social es una intervención o acción muy concreta asociada con un presupuesto específico y una serie de acciones asociadas con la ejecución de ese presupuesto.

Pero su fin es impactar o transformar la sociedad. En el caso de Danone, el impacto que se busca con el proyecto es: «Crear de manera incremental oportunidades de negocio estables para mujeres de bajos ingresos periurbanas en las siguientes ciudades: xx, yy, zz».

Obsérvese que este enunciado se refiere al cambio de una situación social. Se quiere pasar de una situación donde hay menos oportunidades de negocio estables a otra donde sí las hay. El enunciado también precisa a quiénes quiere impactar (mujeres de bajos ingresos periurbanas) y en qué espacio geográfico (en las ciudades xx, yy, zz).

3. ¿Cómo piensa alcanzar el objetivo del proyecto? El «cómo» se enuncia en los componentes del proyecto. En el proyecto de Danone hay cuatro componentes, pero su número puede variar de un proyecto a otro. Los componentes son objetivos específicos, esto es, objetivos mucho más concretos que el objetivo general. Según la lógica de la intervención, si los ejecutores del proyecto alcanzan todos los objetivos específicos, se garantiza el logro del objetivo del proyecto. Analicemos los primeros dos componentes del proyecto de Danone:

C1: «Probar el modelo *kiteiras* WVB de base comunitaria y prepararlas para llevarlo a escala».

C2: «Promover la capacidad de emprender, las habilidades y el desarrollo social de las *kiteiras*».

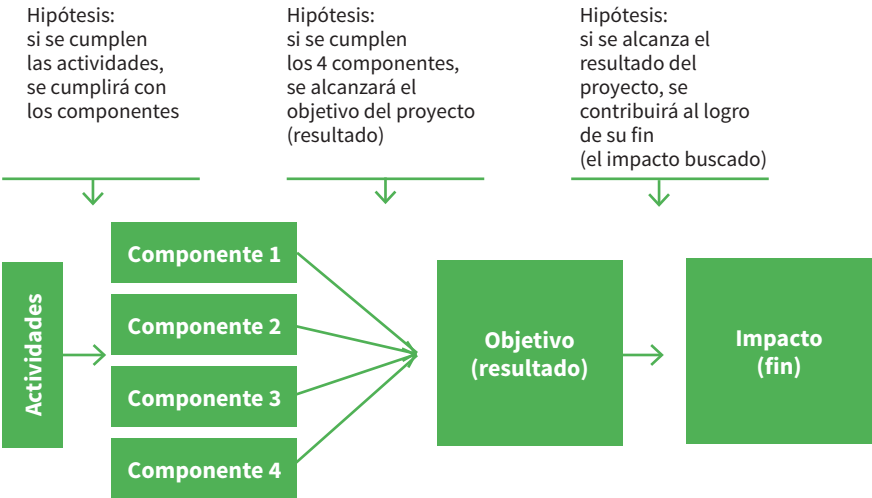
El primer componente plantea «probar un modelo», que es un objetivo muy concreto. También se plantea «prepararlo para llevarlo a escala», otro objetivo muy concreto. El segundo componente plantea «promover» tres asuntos muy específicos: capacidad de emprender, habilidades y desarrollo social (que en realidad se refiere a acceso a servicios sociales).

Una vez que se defina cada componente, el proyecto deberá indicar, para cada componente, la lista de actividades que se realizarán

para lograr el objetivo específico enunciado en el componente.

En el fondo, la lógica de la intervención es una cadena de hipótesis, que se puede ilustrar como se muestra en la figura 4.

FIGURA 4 LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN COMO CADENA DE HIPÓTESIS



Paso 2. Identificar los riesgos

Los riesgos del proyecto se encuentran en la columna derecha de la matriz del marco lógico (cuadros 18 y 19). ¿Cuáles son exactamente los riesgos señalados en cada una de las celdas de la columna derecha en el cuadro 19?

Los riesgos son los factores que atentan contra las hipótesis que vimos en la figura 4. Veamos cómo se leen:

1. Riesgos en las líneas de los componentes. Los riesgos que están en las líneas de cada uno de los cuatro componentes son aquellos que, de cumplirse el componente, atentan contra el logro del objetivo (resultado) del proyecto.

Tomemos el caso del Componente 2. Supongamos que el proyecto logró «promover la capacidad de emprender y las habilidades de las mujeres». Haber logrado eso contribuye directamente con el logro del objetivo, excepto si «las *kiteiras* no tienen incentivos para permanecer en la red». O sea, puede que entrenemos a las mujeres y que ellas logren las habilidades buscadas, pero si abandonan el proyecto, entonces no lograremos cumplir el objetivo del proyecto.

Ejercicio: analizar la lógica del «excepto si» correspondiente a los componentes 1, 3 y 4 del cuadro 19.

2. Riesgo en la línea del resultado (objetivo del proyecto). El riesgo enunciado en la línea del objetivo o resultado del proyecto es también «las *kiteiras* no tienen los incentivos para permanecer en la red». Esto se interpreta como sigue.

De alcanzarse el objetivo del proyecto, esto es, de lograrse «probar y llevar a escala un modelo de distribución inclusiva comunitario que integre *kiteiras* y el programa WVB (Redes) para promover el desarrollo económico y social en comunidades pobres», el proyecto contribuirá a

su fin (ampliar oportunidades de emprendimiento a mujeres de bajos ingresos), excepto si «las *kiteiras* no tienen los incentivos para permanecer en la red». Dicho de otro modo, el logro del objetivo del proyecto no garantizará el impacto social buscado si las mujeres que participan en el proyecto desertan o se van.

3. Riesgo en la línea de impacto (fin del proyecto). El riesgo en la línea de impacto se redactó como sigue: «La demanda de productos Danone en las comunidades pobres es insuficiente para que el modelo sea económica y socialmente sostenible». Este riesgo representa el factor que atentaría en contra de que el impacto del proyecto permanezca en el tiempo. Lo que dice es que a lo mejor el proyecto, justo después de ser implementado, tiene un impacto en la comunidad. Pero «si la demanda es insuficiente» el negocio inclusivo no se hará sostenible en el tiempo y eventualmente desaparecerá.

Paso 3. Determinar los indicadores de logro

Los indicadores de logro aterrizan los enunciados de la primera columna (la lógica de la intervención) con medidas concretas de logro. Analicemos los indicadores ubicados en la línea del resultado u objetivo del proyecto de Danone. Allí, los diseñadores del proyecto articularon los siguientes tres indicadores:

1. Número de nuevas mujeres incorporadas a la red *kiteiras*. Un año: 800. Dos años: 1.800. Tres años: 2.000.
2. Número de personas de comunidades pobres con acceso a información sobre salud y nutrición. Un año: 40.000; dos años: 66.000; tres años: 80.000.
3. Proporción de *kiteiras* que se salen del negocio (indicador negativo). 3 años: 15 por ciento.

Obsérvese que los tres indicadores plantean los logros en términos medibles (número de mujeres, número de personas, proporción

de personas), y que también ofrecen precisiones de logro en el tiempo (un año, 800; dos años, 1.800, etc.). Por otra parte, estos indicadores significan que, si determinado número de mujeres se incorporan a la red, tantas personas acceden a la salud y tal proporción no se sale del negocio, entonces podemos decir que hemos alcanzado el objetivo (resultado) del proyecto.

Ejercicio: analizar la relación entre los indicadores y los enunciados de la lógica de la intervención en las demás líneas del cuadro 19.

Paso 4. Definir los medios de verificación

La columna «Medios de verificación» establece de manera explícita de dónde se van a obtener los datos para calcular los resultados de los indicadores. Por ejemplo, en la fila «Resultado» (objetivo), se establece que las fuentes de verificación correspondientes a cada uno de los tres indicadores arriba indicados son:

1. Reportes de la unidad ejecutora.
2. Reportes WVB-Danone.
3. Reportes WVB-Danone.

Es importante definir las fuentes de verificación en la fase de planificación de un proyecto: asegura que los distintos responsables produzcan los datos requeridos para la evaluación. En el caso de Danone, la «unidad ejecutora» sabe que debe recolectar y tabular datos sobre «número de nuevas mujeres incorporadas a la red *kiteiras*». Por otra parte, los responsables del programa WVB (Redes) saben que deben llevar estadísticas del «número de personas que recibe información sobre salud y nutrición» y también un registro de las «*kiteiras* que se salen del negocio».

Pasos posteriores

Una vez completada la matriz 3x4, el planificador debe hacer lo siguiente:

1. Crear listas de actividades. Para cada componente, se debe desarrollar una lista de actividades que garantizarán el logro de ese componente. Para el Componente 1, las actividades deben listarse con la siguiente numeración: 1.1, 1.2, 1.3,... 1.N. Para el Componente 2, deben listarse como 2.1, 2.2, 2.3,... 2.N. Y así para cada componente.
2. Desarrollar cronograma de actividades. Se debe preparar un diagrama de Gantt en el que se precise cuándo se iniciará y cuándo culminará cada actividad.
3. Preparar presupuesto.

4

Recursos adicionales para el emprendedor

Mapas de valor

- Bocken, N. M. P., Short, S., Evans, S. (2013). A Value Mapping Tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*. 13(5), 482-497.
- Bocken, N. M. P., Rana, P. y Short, S. W. (2014). Using the value mapping tool for sustainable business thinking. *Sustainable Design and Manufacturing*, 333-349. <http://nimbusvault.net/publications/koala/inimpact/papers/sdm14-012.pdf>

Canvas

- Qué es el modelo Canvas (economipedia): <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Business Model Canvas: Herramienta para diseñar modelos de negocio (2012): <https://www.negociosyemprendimiento.org/2012/08/business-model-canvas-herramienta-modelos-de-negocio.html>
- Método Canvas (Acción contra el hambre): https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/explicacion_metologia_canvas.pdf
- Lienzo de modelo de negocio (Desarrollo e impacto Ya): <https://es.diytoolkit.org/tools/business-model-canvas/>

Marco lógico

- Marco lógico: definición, elaboración y ejemplo detallado (2017): <https://ingenioempresa.com/metodologia-marco-logico/>

- Marco lógico: Guía OSC (2018): <https://guiaosc.org/como-puedo-planificar-y-elaborar-un-proyecto-en-mi-organizacion/>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Cepal. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

- 1 Bocken, Rana y Short (2015).
- 2 Osterwalder y Pigneur (2010).
- 3 Kim y Mauborgne (2005).
- 4 Freeman (1984).
- 5 Osterwalder y Pigneur (2010).
- 6 Joyce, Paquin y Pigneur (2015).

Referencias

- Barrios A. y Ferreira, M. (2018). *Kiteiras: Danone's inclusive distribution model in Brazil*. Observatorio Scala y Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/images/2018/PDF/casos/Danone-Kiteiras.pdf>
- Bocken N. M. P., Rana, P. y Short, S.W. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(1), 67-81.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.
- Jaén, M. H., Auletta N., Franco, N. y Cifuentes, O. (en proceso de publicación). *Propais: striving for the future of micro-franchising in Colombia*. Red SEKN y Harvard Business Publishing.
- Joyce, A., Paquin, R. y Pigneur, Y. (2015). *The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models*. ARTEM Organizational Creativity International Conference. Nancy, Francia.
- Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*. Wiley.



LA APUESTA CON LAS MAYORÍAS:

MODELOS DE DISTRIBUCIÓN INCLUSIVA
EN AMÉRICA LATINA

La apuesta con las mayorías: modelos de distribución inclusiva en América Latina es un paso en la dirección de abordar los problemas de la inequidad, la violencia o el racismo estructural. Al analizar múltiples casos de inclusión económica, se señalan esos caminos que ojalá transitemos más en el futuro.

La apuesta con las mayorías presenta una cuidadosa selección de casos de redes de distribución inclusiva. Cada uno de ellos ilustra una dimensión específica de esas redes de distribución. Cualquier lector encontrará en estas páginas insumos para examinar temas como la participación de las mujeres en iniciativas empresariales y sus beneficios diferenciales, o las especificidades de la selección y la capacitación de personal para una red de distribución de productos a poblaciones en situaciones de vulnerabilidad.

Ediciones

