

REDES DE DISTRIBUCIÓN INCLUSIVA

¿Qué son y qué no son?¹

Henry Gómez

Resumen

Las redes de distribución inclusiva (RDI) forman parte de los negocios inclusivos, definidos como modelos de negocios que conecten sectores de bajos ingresos (SBI) con mercados convencionales, con el potencial y la aspiración de mejorar sustancialmente sus condiciones de vida (Márquez et al., 2010). En América Latina, la región más desigual del mundo, los SBI comprenden múltiples dimensiones, que abarcan inequidad, informalidad y exclusión. Las RDI se refieren a los negocios creados para distribuir productos y servicios a consumidores, antes que el suministro o provisión de insumos a productores.

Los negocios inclusivos que se integran a redes tienen mayor posibilidad de crecer, intercambiar experiencias y alcanzar el éxito. Se trata de “modelos de negocio comercialmente viables y replicables”, enfocados en la participación de consumidores, minoristas, proveedores o *distribuidores* de bajos ingresos². Aprovechar estos modelos permite a empresas con y sin fines de lucro contribuir a construir la capacidad de emprendedores de bajos ingresos, facilitar su acceso al financiamiento, crear o facilitar el desarrollo de productos y servicios para poblaciones vulnerables y, en comunidades aisladas, desarrollar enfoques de distribución innovadoras.

Los modelos de distribución inclusiva pueden ser desarrollados tanto del lado del suministro (por ejemplo, el comercio justo) como del lado de distribución en la cadena de valor. Este documento se enfoca en potenciar la distribución inclusiva “aguas abajo”, al examinar experiencias iberoamericanas analizadas por el Observatorio SCALA (<https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/>, consultado el 30 de agosto de 2018).

Fuerzas que impulsan las RDI

Sólo en América Latina los SBI “base de la pirámide” (BOP) abarcan el 70% de la población, cuyo poder adquisitivo se estima en US\$590 millones³. En la medida que esta población se incrementa exponencialmente y mejoren sus ingresos, su potencial de consumo agregado se eleva. A las grandes empresas se les abre la oportunidad de idear modelos de negocio con estructuras de margen que anteriormente aparecían inviables.

La atención empresarial hacia los SBI permite idear cadenas de distribución que no solo fortalecen mercados al proveer acceso a bienes y servicios: generan cadenas de valor “aguas abajo” que, de paso, detonan y fortalecen micro-distribuidores.

Durante las últimas décadas han proliferado empresas sociales, organizaciones de la sociedad civil y otras, enfocadas en la solución de problemas sociales y ambientales mediante la innovación y participación en el mercado. Han ensayado nuevos modelos que apuntan a brindar nuevas soluciones a comunidades de bajos

¹ Este trabajo se llevó a cabo gracias a la subvención concedida por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación Citi. Las opiniones aquí expresadas no representan necesariamente a estas instituciones o fundaciones o sus Juntas de Gobernadores. Para más información acerca del proyecto visiten: <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/>. El texto original forma parte del libro del Observatorio SCALA sobre negocios y redes de distribución inclusiva en preparación (octubre 2018).

² Banco Interamericano de Desarrollo, Citi Foundation, Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo y Fondo de Inversión Multinacional (2017), “The Power of Downstream: Inclusive distribution for Development”: Washington, D.C.

³ Ibid: 10.

ingresos, pero requieren de redes de distribución sostenibles para lograr escalarlos. Buscan empoderar e integrar redes de agentes de BOP con emprendedores.

La distribución inclusiva aprovecha “la fuerza de aguas abajo” para avanzar las metas del desarrollo en comunidades BOP. Fortalece las micro-empresas pertenecientes a cadenas de distribución y a la vez, contribuye a cumplir las metas estratégicas tanto de empresas sociales como de aquellas con fines de lucro vinculadas a las mismas. Dichos avances se manifiestan al crecer la oportunidad económica, empoderar a los micro-empresarios y mejorar su capacidad para el emprendimiento.

Participar en RDI genera **oportunidad económica** y contribuye ingresos a los micro-distribuidores. Al lograr ventas, sus micro-empresas progresan, lo cual permite **empoderar** a los micro-distribuidores en la medida que adquieran una relación de agencia frente a la red de distribución; tanto el individuo como su micro-empresa suma capacidades, mejorándose el bienestar tanto de los micro-empresarios como el de sus familiares y el de la comunidad. Paulatinamente, el individuo desarrolla su capacidad de **emprendimiento**, una vez que se une a las primeras redes. A la postre, su micro-empresa podrá convertirse en pequeña empresa, cooperativa o franquicia.

Redes de distribución inclusiva

A menudo las RDI se componen de micro-distribuidores de bienes y servicios de marca – sea de empresas sociales o con fines de lucro – formando una cadena de valor que apunta a consumidores BOP. Dicha integración se materializa mediante: el **apalancamiento** provisto a los micro-distribuidores por el poder de la marca y los recursos de la organización que lo impulsa; los **sistemas y estándares** que enmarquen sus prácticas de negocios, debidamente orientados a facilitar la puesta en marcha y el desenvolvimiento de los micro-distribuidores a los que apunten; y **políticas** que faciliten la transferencia de conocimiento y el desarrollo del negocio en el tiempo.

La distribución inclusiva funciona mejor entre más sencilla sea su implementación. Si reproducirla requiere aprender procesos difíciles se dificulta el proceso de escalamiento.

Alianzas y acciones colectivas para alcanzar escala

Las experiencias que se describen posteriormente, más allá de la marca o capacidad del micro-distribuidor, muestran que las alianzas y la acción colectiva desempeñan un papel crucial en potenciar el alcance de escala e impacto de las RDI, partiendo de los recursos que se propongan aportar:

- *Financiamiento*: el financiamiento provisto a los micro-distribuidores puede facilitarse mediante el micro-crédito, la micro-consignación o el acceso a fondos rotatorios. Puede también recurrirse a instituciones micro-financieras, empresas de servicio público, inversionistas de impacto, tiendas al detal y otros organismos interesados en el mercado BOP.
- *Apoyo*: organizaciones de la sociedad civil, consultores e instituciones académicas desempeñan un papel clave en proveer servicios de desarrollo de emprendedores.

¿Cómo impulsar las RDI?

Establecer y hacer crecer una micro-empresa exitosa no es tarea fácil. Incluye:

- Modelos derivados de dichas experiencias, reproducidos con éxito;
- Esquemas que faciliten el desarrollo de negocios para comunidades BOP;

- Programas de “aprender haciendo” y fortalecimiento de su capacidad empresarial, impartidos mediante talleres;
- Oportunidades a los futuros micro-empresarios de conocer el mercado mediante su asistencia, por ejemplo, a ferias adonde presencien la venta de productos similares a los que aspiran manejar, vean cómo van envasados y presentados, y se percaten de las exigencias de compradores nacionales e internacionales.
- Incorporar a cadenas de valor creadas en forma participativa con productores de base, como en el caso de Maraón Vichada (www.masmaranonvichada.org).
- Invariablemente, el aprendizaje y desarrollo del micro-empresario debe ser acompañado en forma permanente por un equipo integrado por quienes fielmente creen en los objetivos a alcanzar.
- Las RDI funcionan cuando se estructuran en forma sencilla y participativa.

Experiencias en la creación de RDI

Se presentan a continuación una serie de experiencias de RDI latinoamericanas, con el propósito de ilustrar los lineamientos presentados. Forman parte de un número mayor incluidas en el Observatorio SCALA e incluyen referencias a los altos riesgos que implica la vulnerabilidad de llevarlas adelante. Comenzamos con un resumen de lecciones aprendidas en el desarrollo de experiencias tanto exitosas como fracasadas.

Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas reseñadas a continuación provienen del análisis de una variedad de experiencias, algunas por parte de emprendedores novatos que buscan vincularse al mercado BOP, y otras por grandes empresas apuntando a nuevos mercados – quienes han destinado a su proyecto amplios recursos y equipos de gerentes profesionales. Sin embargo, sólo algunas logran escalar y construir un negocio sustentable, superando el punto de equilibrio. Veamos algunas lecciones:

- Los emprendimientos deben ser concebidos según la vida familiar de los futuros micro-emprendedores, por lo común mujeres, cuyas responsabilidades en el hogar limita a 2 ó 3 horas por día el tiempo que pueden dedicar a esta actividad.
- Existen grandes diferencias en la cultura de los micro-emprendedores a desarrollar provenientes de zonas urbanas frente a rurales; y aun de una zona urbana o rural a otra. Ignorar esta lección puede conducir al fracaso.
- Las capacitaciones ayudan a la retención, fidelización y mayor productividad de las emprendedoras. Que se trate de una población de bajos ingresos no significa que se deba descartar la tecnología para la gestión de la experiencia.
- La logística es fundamental. El producto a distribuir no debe someterse a desplazamientos distantes. La capacitación debe ser realizada en un lugar conveniente, donde las personas a capacitar se sientan cómodas.
- Los organizadores del proyecto deben entablar alianzas con actores pertenecientes a la zona donde piensan comenzar a tejer vínculos con el mercado BOP y reclutar las emprendedoras a desarrollar: la escuela, iglesias, la policía, órganos de gobierno y organizaciones de la comunidad que luchan contra problemas sociales, como la salud y la violencia en el hogar.
- El proyecto debe comenzar en forma sencilla: con un número limitado de productos, micro-emprendedores a desarrollar, zonas a cubrir y metas por cumplir. Tanto el micro-emprendedor como la empresa social o con fines de lucro que busca desarrollar el proyecto, tienen mucho por aprender y las prácticas del negocio deben ser desarrolladas y perfeccionadas paso a paso.

- Proyectos inclusivos desarrollados por grandes empresas a menudo requieren ser ejecutados por gerentes que acogen sus objetivos sociales; el período de aprendizaje puede atrasar el cumplimiento de las metas de retorno económico, generándose impresiones desfavorables. Posiblemente, la empresa deba tomar medidas para familiarizar a los directivos con los retos del proyecto.

Relatamos cinco experiencias sobre redes de distribución inclusiva – una en Brasil, dos en Colombia, una en República Dominicana y la última en Venezuela⁴.

Brasil: Danone – Kiteiras

La experiencia se inició en la ciudad de Salvador, y consistió en desarrollar un canal de distribución inclusivo para ampliar el mercado de productos Danone, mediante la contratación de mujeres (*kiteiras*) en zonas de bajos ingresos para promover, vender y distribuir los productos de puerta a puerta en su respectiva comunidad. La iniciativa le ha generado ingresos a 1.200 mujeres vulnerables, laborando 20 horas por semana. Cada una maneja su micro-empresa. Además de servir de canal de distribución en zonas de bajos ingresos, la iniciativa permite a la empresa promover una nutrición balanceada.

Los retos

El principal reto ha sido reconciliar los diferentes intereses sociales y comunitarios de las organizaciones participantes con las comerciales de Danone, que les ha requerido elaborar protocolos de gestión y fijar reuniones frecuentes de coordinación. (Curiosamente, la limitada educación de las kiteiras no ha impedido a Danone aplicar indicadores técnicos de desempeño, similares a los utilizados en otros canales). Tensiones también han surgido entre las kiteiras y los distribuidores sobre asuntos tales como el monto mínimo de los pedidos. Estos roces generaron rotación tanto de kiteiras como de distribuidores en algunas zonas. No obstante, las ventas de productos de Danone en zonas de bajos ingresos han crecido durante más de cinco años.

Colombia: Colcerámica – “Viste tu casa”

En 2005, Colcerámica (CC) comenzó un proyecto piloto para evaluar una nueva línea de productos diseñado para la población de bajos ingresos. El Director de Mercadeo se puso en contacto con Ashoka para seleccionar un emprendedor social que conociera y entablara contacto con una comunidad marginada. La fuerza de ventas profesional de CC manifestó sus dudas respecto de la capacidad de mujeres sin mayor formación para aprender sobre las características de los productos y procesos de venta.

El acceso a la comunidad se logró a través de iglesias y fondos de ahorros de empleados. A cambio, la comunidad parroquial recibía materiales para la construcción, y los fondos ofrecían una mejor propuesta de valor a sus miembros. Entre 2006 y 2015 “Viste tu Casa” benefició 220.000 familias en cinco ciudades. El plazo promedio para el pago de los créditos fue de ocho meses y el 23% de los clientes volvió durante el segundo año.

Los retos

CC ofreció crédito sin recurrir a la experiencia y conocimientos de la banca tradicional, y desde las primeras ventas surgieron problemas de atrasos en los pagos. Las vendedoras de la comunidad carecían de las

⁴ Estas experiencias fueron levantadas en el marco del proyecto Observatorio SCALA (<https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/>) y la red SEKN/Social Enterprise Knowledge Network (<http://www.sekn.org/>).

capacidades necesarias para desarrollar esa función. CC eligió a la compañía de servicios públicos con mayor aceptación y cobertura como socia a cargo de los procesos de facturación y cobranzas.

Pronto resultó evidente que muchas de las vendedoras carecían de las habilidades necesarias para la venta de azulejos y cerámicas (como, por ejemplo, la toma de pedidos en metros cuadrados). Controlar y mejorar el desempeño de la fuerza de ventas se convirtió en un imperativo y se diseñó un programa de capacitación.

Durante los últimos tres años, un promedio anual de 32.000 familias remodelaron sus viviendas con productos de CC. Los productos elegidos por estas familias se encontraban en los catálogos que CC utilizaba para todos sus clientes. Cada vez más empleados de CC se mostraban orgullosos de atenderlos. Sin embargo, los participantes directos del programa eran conscientes de que tenían “una pequeña empresa dentro de otra más grande”; y con el tiempo, crecer la pequeña empresa no se hacía más fácil...

Colombia: Propaís – Desarrollo de micro-franquicias

Propaís es una organización público-privada, sin ánimo de lucro, que busca fortalecer la micro, pequeña y mediana empresa en el país mediante el fortalecimiento empresarial y regional, en este caso el desarrollo de micro-franquicias. Financiado por el BID-FOMIN (US\$1.332.000) y una contrapartida de Propaís y sus aliados por el mismo valor, el proyecto empezó en 2014, centrándose en vincular franquiciantes, empresas con más de dos años de funcionamiento que generan utilidades, y franquiciados – emprendedores que buscan crear empresa con bajo riesgo. Los aliados abarcan casi 60 entidades, desde el Ministerio de Industria y Comercio a cámaras de comercio, fundaciones, universidades y empresas en todo el país.

El modelo de micro-franquicia une el deseo de expansión de empresas, con emprendedores que carecen de mayor capital y perciben un alto riesgo de llevar a cabo su idea. La franquicia brinda ingresos a franquiciantes y franquiciados a través de un modelo probado que genera ganancias. El proyecto considera micro-franquicia aquella cuya inversión inicial, canon de entrada más inversión en activos fijos y capital de trabajo, no excede treinta mil dólares (US\$30.000).

Los retos

El principal reto que ha enfrentado Propaís es la falta de regulación a las micro-franquicias en Colombia y la informalidad que rodea el emprendimiento y las micro y pequeñas empresas. Tales vacíos dificultan la creación de micro-franquicias y disminuyen la credibilidad del proyecto. Las empresas temen que les roben el know-how y los franquiciados, que los estafen.

Propaís ha encontrado empresas que no tienen registrada la marca y al momento de registrarla, descubren que otra empresa ya la registró. Algunas empresas no cumplen con los requisitos legales de pago a los empleados. Como las micro-franquicias nacen formales, se necesita preparar a las empresas franquiciantes para que cumplan los requisitos legales (marca registrada, pago legal a empleados, etc.)

Para comienzos de 2018, Propaís había generado 47 nuevas empresas y 235 trabajos directos, sensibilizando a 3.466 emprendedores y certificado a 217 como franquiciados. La edad promedio de los micro-franquiciados era de 36 años, 63% mujeres. Las micro-franquicias establecidas generaban, en promedio, 5 empleos directos formales. Mientras los micro-franquiciados obtenían un ingreso promedio mensual de US\$1800, los empleados devengaban un salario mensual promedio de US\$350, superior al salario mínimo legal mensual vigente en Colombia (aprox. US\$272).

República Dominicana: Nestlé—Plan Barrio

Plan Barrio fue concebido en 2006, como plan piloto. Consistía en un modelo de micro-franquicias de operación simple para distribuir productos Nestlé en barrios de bajos ingresos. Las micro-distribuidoras (MD)

compraban los productos alimenticios nutritivos y de alta rotación a precio preferencial y lideraban un equipo de vendedoras, quienes recibían en consignación estos productos y realizaban ventas puerta a puerta en sus comunidades. A finales del 2015, Plan Barrio contaba con 112 MD y más de 1000 vendedoras, con ingresos promedio de US\$233 para las MD con menos de 6 meses en el programa y entre US\$585 y \$1,054 para las más antiguas..

Los retos

El primer problema que surgió se relacionaba con la financiación del capital de trabajo, lo cual se resolvió mediante una alianza con el Banco Adopem. Otro, la distribución de los productos, realizados por Nestlé: demoras en entregar los pedidos hicieron que la empresa aprovechara la red de distribuidores autorizados que ya tenía en el país. Con el propósito de conseguir más aceptación de la iniciativa dentro de la empresa, se decidió llevar a los directivos de Nestlé en el país a pasar tres días en zonas donde habitaban las MD y sus familias, seguido de visitas a los distribuidores de productos autorizados.

Venezuela: Banesco Banca Comunitaria

Banesco, el banco privado más grande del país, crea el programa Banca Comunitaria buscando obtener ganancias de un segmento de mercado desatendido, la base de la pirámide. Desarrolla el canal mediante servicios provistos a pequeños comercios ubicados barrio adentro por agencias de Banesco cercanas a barrios marginados. En algunos casos las cifras de los negocios apoyados por BCB crecen de tal manera que pasan de ser clientes de la Banca Comunitaria a ser atendidos por Banesco. Entre 2006 y 2014 BCB otorgó más de 228.000 créditos, con un máximo anual de 44.000 en 2013. En los primeros cinco años de operaciones de BCB un promedio de 44 por ciento de los clientes había recibido un crédito bancario por primera vez. La experiencia muestra que la tasa de morosidad es muy baja, inferior a 1 por ciento. BCB llegó a atender más de 8.300 barrios en las principales ciudades del país.

Los retos

Primero, reconocer la barrera económica y cultural que inhibe a personas de los sectores populares a relacionarse con la banca. Pocos se desplazan fuera de sus comunidades, sea por dificultades económicas o de transporte. Los empresarios populares están acostumbrados a relacionarse con prestamistas informales. Otras dificultades tienen que ver con la seguridad y el acceso a las comunidades.

El entorno económico del país, con una peligrosa combinación de inflación y escasez de bienes básicos, agregó complejidad a la gestión tanto del canal como de la oferta de la BCB. A fines de 2016 se enfrentó una caída en términos reales de las ventas de los comercios, por carencia de inventario. El incremento de precios y la poca disponibilidad de dinero en efectivo han ocasionado un uso más intensivo de los sistemas instalados, duplicando el número de transacciones en un año (de 23 a 56 mil mensuales). El hecho que BCB fuera una unidad de negocios de Banesco y no una institución independiente de microfinanzas creó tensiones previamente no observadas en relación con la asignación de recursos, la prioridad de los proyectos y las métricas de rentabilidad.