

# <sup>1</sup>Star+ PLAN BARRIO – NESTLÉ

Ezequiel Reficco y Roberto Gutiérrez

Universidad de los Andes

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1 Nacimiento de la iniciativa

Plan Barrio nació como un piloto en el 2006. El primer paso en el diseño de la iniciativa fue conocer de cerca los grupos a los cuales apuntaría. El líder del proyecto, Miguel Pérez, se fue a vivir en la región de Barahona para observar y aprender sobre esos vecinos y sus hábitos de consumo durante seis meses: “conseguimos reconfirmar cosas que, quizás desde el punto de vista teórico se conocían, pero fue útil estar en el terreno para que hubiera una vivencia y una conexión de todas las áreas de la empresa con estas personas de los sectores menos favorecidos”.

Plan Barrio fue concebido como un modelo de micro-franquicias de operación simple para distribuir productos Nestlé en barrios de bajos ingresos. Las micro-distribuidoras (MD) compraban los productos de Nestlé a precio preferencial y lideraban un equipo de vendedoras, quienes recibían en consignación estos productos y realizaban ventas puerta a puerta en sus comunidades. Las MD recibían productos alimenticios de calidad, nutritivos y de alta rotación. Como explicó el Gerente de Proyecto Base de la Pirámide, Miguel Pérez, “pueden venderse otros productos de consumo masivo, pero con productos alimenticios la rotación es más alta y continua. Un perfume dura hasta siete meses, pero la comida es de uso diario”.

### 1.2 Objetivo principal de la iniciativa

Plan Barrio comenzó a tomar forma a partir de una iniciativa global de Nestlé llamada “productos popularmente posicionados”. Estos productos buscaban satisfacer las necesidades de tres mil millones de consumidores de bajos ingresos con productos de calidad y alto valor nutricional, entregados a un precio accesible y en un formato adecuado.

---

<sup>1</sup> 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 City. 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/>

La empresa, teniendo en cuenta su motivación comercial, había decidido contribuir a las sociedades en las que operaba con proyectos alineados con su negocio y que simultáneamente creasen valor social. Por eso, Plan Barrio fue concebido para contribuir a la disminución de la pobreza a partir de la generación de oportunidades para grupos vulnerables, en el contexto de los objetivos de desarrollo del milenio. Plan Barrio buscaba generar capacidad emprendedora entre sus participantes. En palabras del Gerente de Asuntos Corporativos:

Simplemente haciendo donaciones no tendremos impacto, porque eso no genera ningún tipo de iniciativa para que la gente pueda superarse y emanciparse económicamente. El Plan Barrio tiene una visión diferente: usted tiene que hacer algún tipo de esfuerzo. Pero 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 académica y sin capital semilla para comenzar, pueda meterse en un negocio si no hay quién lo ayude. El plan Barrio tiene esa virtud: que le permite a una persona sin capital inicial tener la posibilidad de iniciar un negocio.

### **1.3 Resultados de la iniciativa**

Para finales del 2015, Plan Barrio contaba con 112 micro-distribuidoras (MD) y más de 1000 vendedoras con ingresos promedio de US\$233 para aquellas MD con menos de 6 meses en el programa y niveles entre los US\$585 y 1,054 para las más antiguas. El ingreso promedio de las vendedoras oscilaba entre los US\$100-200.

## **2. SITUACIÓN ABORDADA**

### **2.1 Contexto de Nestlé en República Dominicana**

Esta iniciativa parecía apropiada para un país como República Dominicana ya que, como explicó el Gerente de Asuntos Corporativos de Nestlé allí, “ese segmento con muy bajos ingresos, cerca del setenta por ciento de la población, necesitaba tener un producto de calidad y de alcance popular. Plan Barrio nació como un intento de involucrar, desde el punto de vista comercial, a ese segmento de la población.” Dado que la gente estaba dispuesta a pagar más por esos productos, los esfuerzos de Nestlé fueron múltiples:

Para llegar a este consumidor comenzamos haciendo un formato más pequeño, más económico de manera que la gente pudiera acceder a ellos. Luego, en otros países se empezó a buscar modelos de negocios que se insertaran en la realidad de los barrios. [Estas iniciativas] apuntaron a un mismo segmento, que tiene un poder adquisitivo limitado, que vive con uno o dos, cinco dólares al día y que tiene que hacer rendir eso. Más aún, es un mercado donde la gente no necesariamente tiene un ingreso fijo y donde hay una alta volatilidad del trabajo, pero tienen ingresos del gobierno y tienen ingresos de la remesa.

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 del 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”.

La relación entre el distribuidor comercial y las MD ha sido mutuamente beneficiosa: ellas representaban ventas adicionales porque llegaban adonde aquel no llegaba. Como explicó un distribuidor, “cuando el camión no sube porque es una loma estrecha o insegura por mucha delincuencia, ella sí puede ir... incluso llega a colmados adonde nosotros no podemos llegar”.

### **3. MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO**

#### **3.1 El Desafío: identificar las oportunidades para los actores involucrados**

El equipo de Plan Barrio demostró a la compañía que servir a la base de la pirámide podía ser relevante para las métricas de Nestlé. Como explicó un directivo de Nestlé, “antes se veía a la base de la pirámide como ‘algo aparte’, pero ya la base de la pirámide se agregó a la cuota de todo, sale en la cuota de compra y sale en lo que yo voy a vender; ya estamos en ese paso”.

Plan Barrio no mueve los volúmenes de otros canales, pero ofrece algunas ventajas. Por ejemplo, ha servido para introducir productos o formatos nuevos, con un público frente al cual la publicidad masiva no es del todo efectiva. Según una supervisora de Nestlé, “cuando se introduce un producto nuevo, es más serio hacerlo a través de la vendedora que va puerta a puerta. El consumidor puede decir ‘mira este es el nuevo’. Es más fácil que ocurra eso a que un cliente vaya a un colmado a decir ‘mire, deme esto’ sin conocer el producto”.

Adicionalmente, Plan Barrio ha demostrado ser un canal efectivo para evaluar productos innovadores. La cercanía entre la fuerza de ventas y el consumidor permite conocer sobre preferencias y tendencias, y con esa inteligencia de mercado llegar a canales masivos. Tener una fuerza de ventas de mil personas hablando a diario con el segmento más grande del país es un activo valioso para una empresa innovadora. En palabras de Miguel Pérez, “nosotros no apuntamos al volumen; apuntamos hacia una estrategia de atraer las consumidoras a participar. Buscamos tener inteligencia de mercado, construir una estructura que nos permitiera acercarnos mejor a la población. Entonces el volumen o las ventas serán un resultado de ese objetivo”.

#### **3.2 Población involucrada**

Desde un comienzo, el equipo apuntó a trabajar con mujeres por varios motivos. Por un lado, el mercado laboral dominicano ofrece menos oportunidades para este grupo. En particular, el programa buscó madres solteras responsables de la economía de su hogar. Estas mujeres

conformaban un grupo similar al público objetivo al cual apuntaban los productos, lo cual facilitaba la conexión y empatía con el comprador. Según una supervisora de Nestlé:

Dominicana es un mercado netamente machista. En las clases más bajas, la mujer es considerada como la proveedora del hogar. Un gran porcentaje de las señoras que hemos visto en Plan Barrio son madres solteras, divorciadas; son las que traen la plata al hogar. Incluso, si siguen teniendo pareja, esa pareja es el jefe de la casa porque es hombre, pero las que ponen el dinero para que todos se alimenten son ellas. Eso responde un poco a la realidad de cómo se maneja la economía en el barrio. Normalmente, los dueños de los colmados son hombres. El colmado es un centro social [una tienda de barrio] donde se juntan los hombres a beber. En cambio, un negocio puerta a puerta como el Plan Barrio genera otro tipo de relación. Es mucho más fácil que a ti como mujer te reciba otra mujer porque se sienten identificadas a que venga un tipo; un tigre cargado siempre genera un poquito más de desconfianza en barrios más peligrosos.

Plan Barrio comenzó con un equipo compuesto por un Gerente, un especialista en relaciones con clientes, y supervisores asignados por territorios, de acuerdo a la ubicación geográfica de los distribuidores. El equipo de supervisión reclutaba, capacitaba y acompañaba a las MD. Al comenzar su operación en 2007, los territorios de cada MD se delimitaron para incluir unas 2.500 viviendas, aproximadamente, y a cada una se le asignó un equipo de 25 vendedoras de su comunidad. A cada MD se le encomendó la organización y motivación de su fuerza de ventas. Como relató una de las MD: “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”.

En un comienzo, Nestlé manejó directamente la relación con cada MD, pero ello resultó disfuncional porque su sistema de distribución había sido concebido para servir a mayoristas. El esfuerzo logístico no se justificaba con pedidos pequeños. Para superar este problema, la empresa decidió apoyarse en su red de distribuidores autorizados, por entonces once, que cubrían todo el país. A partir de 2012, Nestlé dejó de manejar directamente las relaciones con las MD y confió esa relación a sus distribuidores. Hubo que hacer mucha pedagogía porque muchas MD interpretaron que Nestlé “las estaba abandonando”.

En su nuevo rol, el distribuidor autorizado entregaba productos, entrenaba y motivaba a las MD. Según uno de ellos, “no es simplemente colocar el pedido; yo tengo que asegurarme que ese pedido llegue y, cuando las MD están en zonas retiradas, hay que buscar soluciones. Tenemos un empleado que tiene esa función de darles seguimiento a cada MD: qué está vendiendo, cuánto está vendiendo, cuántas socias [vendedoras] tiene, etc.”. Mientras que a Nestlé le tomaba varios días responder a los pedidos de mercadería de sus MD, en el nuevo esquema las MD recibían productos en 24 horas conforme al plan de visitas de los camiones de repartos asignados para cada día de la semana.



### 3.3 Entidades involucradas

Durante el piloto, Nestlé financiaba el capital de trabajo de las vendedoras, pero con el crecimiento esto generó un cuello de botella. En varios participantes se generó la percepción de que ese dinero era una contribución de responsabilidad social de una multinacional a grupos en situación de vulnerabilidad, y por lo tanto, una donación no retornable. No resultaba creíble que Nestlé llevaría a un tribunal a quien no repagase ese crédito, por lo cual los impagos se dispararon. En el 2012, esto cambió con el ingreso en el esquema del Banco ADOPEM, especializado en micro finanzas.

Como explicó Miguel Pérez, “nos dimos cuenta que necesitábamos delegar algunas actividades en entidades especializadas. Nestlé se especializa en desarrollo, producción y mercadeo, pero desconocíamos sobre manejo de micro créditos 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 cubrió la necesidad de financiar, sino que también pasó a encargarse de dar entrenamiento en la iniciativa. Además de financiar inventarios, Nestlé necesitaba capacitar a sus clientes sobre colocación y exhibición, manejo y almacenamiento de productos. La propuesta de Nestlé se alineó con los objetivos de su nuevo socio porque este había identificado que muchas de sus clientes estaban estancadas en modelos de negocio con baja capacidad para generar ingresos, y había venido explorando la posibilidad de asociarse en un modelo de micro franquicias respaldado por una marca prestigiosa.

ADOPEM diseñó productos de crédito con tasas de interés dos puntos por debajo de sus otros productos para apoyar el trabajo de las MD y sus vendedoras. Los préstamos tenían cuotas mensuales iguales, 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 financiar inventario o para necesidades como vivienda.

En realidad, ADOPEM eran dos organizaciones que convivían bajo el mismo paraguas: un banco de ahorro y crédito, y una ONG dedicada a la educación financiera y la capacitación de las clientes en relación con sus emprendimientos. Para el banco, el hecho de tener una misión social no parecía ir en desmedro de la rentabilidad. El Banco ADOPEM era reconocido como el más rentable de la República Dominicana, con una rentabilidad sobre el patrimonio de 32,5% y un índice de morosidad de apenas 3,4%.

### 3.4 Inversión

La incorporación del socio financiero mejoró sustancialmente la rentabilidad de la iniciativa para las MD y vendedoras. Antes ellas compraban la mercadería de contado. Por la alta rotación del producto, al vender un pedido semanal, “el crédito salía gratis”. Quizás por eso, la tasa de repago de los créditos era alta. Junto al crédito para inventario, ADOPEM ofrecía a los participantes en Plan Barrio cuentas de ahorro y un micro seguro de salud, “importantísimo porque justamente lo que puede parar la productividad de una MD es que se enfermen las socias”.

La entrada de ADOPEM como socio financiero eliminó un cuello de botella y permitió el crecimiento acelerado de Plan Barrio. En los 12 meses subsiguientes, el número de MD casi se duplicó (de 29 a 54), y disminuyó la cartera morosa. Según Miguel Pérez, “al comprar de contado y pagar por la cantidad total del inventario, las MD se comprometieron y responsabilizaron más ya que la mercancía era de ellas”. Durante ese mismo lapso, las ventas de Nestlé estuvieron cerca de duplicarse (aumento del 93%).

## **4. LOGROS Y RESULTADOS**

### **4.1 Combos de productos para la empresa**

Los productos distribuidos por las MD y vendedoras formaban parte de un portafolio, desarrollado especialmente para Plan Barrio, de productos nutritivos, atractivos y de uso diario para el público objetivo. Cada mes, de acuerdo con planes comerciales de la empresa, se definían combos de productos que las MD podían ofrecer y estaban atados a un premio si se alcanzaban ciertas metas.

La organización del combo era una herramienta para introducir nuevos productos o formatos. El tamaño de los combos y su valor contribuían a que las vendedoras obtuvieran, en menor tiempo, las ventas del día. La compra en combos generaba valor para el consumidor con bajos ingresos porque los combos salían más baratos que comprar cada producto suelto. Los consumidores también apreciaban las promociones: cada combo incluía alguna forma de ñapa, o agregado promocional que enriquecía la oferta. La mayoría de los combos, además de los productos, contenían recetas e información nutricional apreciadas por los consumidores.

La selección inicial de los combos era hecha por el equipo de Plan Barrio de Nestlé. Sin embargo, la experiencia había mostrado las ventajas de que el contenido de esos paquetes fuera ajustado por las MD y su equipo de ventas. Como explicó una MD, “si me dan el Naturísimo, a mi cliente no puedo venderle solo el Naturísimo porque no lo conoce; le busco un valor agregado: le pongo pasta, naranja agria, tocineta o un regalo —que es regalo y no es regalo, pero ahí está el valor agregado”. El equipo de Plan Barrio estimulaba ese tipo de iniciativas y aprendía de las mismas.

### **4.2 Transacciones basadas en la confianza**

Los clientes de Plan Barrio apreciaban la posibilidad de establecer arreglos informales, basados en la confianza, con sus vendedoras. Una de ellas explicó: “yo doy facilidad de venta. Aunque a mí no me fían, yo fío; si no tienen el dinero, yo les facilito el producto y entonces a la vuelta la gente ya tiene el pago”. Algunas establecían arreglos de micro pagos diarios en los cuales los clientes: “iban dando cien pesos todos los días y cuando completaban el valor de la canasta se le entregaba. Eso es como un plan de ahorro para adquirir los productos en el hogar”.

### 4.3 Transformación del status quo para las micro emprendedoras

El Plan Barrio parecía haber servido de plataforma para el crecimiento personal y material de sus participantes. En el plano personal, por ejemplo, una MD dijo: “me siento muy contenta porque, a través del proyecto, mi vida ha cambiado y también ha cambiado la vida de muchas mujeres que trabajan conmigo”. En general, estas señoras vivían situaciones personales difíciles y contaban con pocas opciones de desarrollo profesional, por lo cual el ingreso a Plan Barrio marcó una transformación profunda en sus vidas. Uno de sus testimonios lo ilustra: “a raíz de mi divorcio había quedado con el 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’. Otra persona agregó: “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”. Mientras tanto, otra resaltó su satisfacción con el trabajo: “me siento muy feliz porque cuando usted es vendedor como que se nace con eso; me siento muy contenta a través de lo que hago”.

Además, el Plan Barrio ofreció una comunidad de autoayuda, con la cual compartir desafíos y alegrías cotidianas. “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”. Y otra destacó: “es valioso porque uno comparte más; no está uno solo por su cuenta, sino que está en unión con otros y dicen que en la unión está la fuerza”.

Pertenecer a una comunidad hizo sentir a varias participantes que no solo podían cambiar su vida, sino también ayudar a otros: “gracias al Plan Barrio uno puede salir adelante porque te da la oportunidad de conocer más gente y de meter gente a trabajar”. O más enfáticamente:

Mi vida cambió mucho con el programa porque me dio una oportunidad nueva, algo que no conocía y es que no sabía que podía llegar a ayudar a otras personas. Es lo que más me gusta del negocio. Siempre me decían ‘ay mira, tengo un problema, ayúdame, consígueme un trabajo’ y yo entonces les decía ‘está bien, déjame ver qué puedo hacer’. Si podía les ayudaba, pero ahora ya no tengo que decirle ‘déjame a ver qué puedo hacer’, porque ya la empresa está en mis manos. Me encanta poder ayudar a otras personas. No necesito ser una política. Si el síndico de aquí tiene, por así decirlo, veinte empleados, ¡yo puedo tener treinta!

El cambio también se reflejó en un plano material y práctico. Para muchas, el trabajo significó un quiebre sustancial con lo que había sido su vida laboral hasta entonces: “trabajábamos en la zona y lo que ganábamos allí solamente era para sostenernos. No podía decir voy a ahorrar de ahí porque no era mucho ingreso”. O condiciones extremas: “fue una bendición de Dios para mí y mi esposo porque ya no teníamos plan de jubilación y no estábamos produciendo lo necesario; pasábamos mucha dificultad económica”. Según los cálculos de la gente de Nestlé, las MD que más ganan, “hoy están ganando diez o veinte veces lo que ganaban con los negocios que tenían antes”.

Este mayor ingreso permitió a las cabezas de familia llevar bienestar a su hogar: “con los beneficios que adquiero a través del Plan Barrio puedo cubrir las necesidades de mis hijos, pagarle el pasaje diario a Santiago y darle de los mismos productos que yo compro para mí”. O, “tengo la tranquilidad de saber que puedo cumplir (con mi familia), que no voy a pasar

hambre ni yo ni mis hijos”. Otras fueron más allá e invirtieron parte de ese ingreso adicional en activos durables como electrodomésticos o coches:

Yo creo que todo lo que uno se propone en la vida lo puede lograr. Es así proponiéndose metas que me propuse, este mismo año, cambiar de vehículo porque ya necesitaba más capacidad y uno más estable porque no solo vendo aquí en Tamboril; me voy hacia la frontera también a vender con mis mujeres. Entonces, a mi guagua la cambié por un Willys y mi casa la comencé de pedacitos, primero me mudé a este lado y luego le hice aquel lado.

Esta mejora en el ingreso llegó con el desarrollo de habilidades de ventas y administración transferibles a otros empleos. Varias vendedoras llegaron a convertirse en MD, y algunas de ellas fueron contratadas por distribuidores comerciales o Nestlé mismo. En Plan Barrio, la mejora en el ingreso llegó de la mano de la constancia y una ambición responsable. En palabras de una MD:

El préstamo de noventa mil, que 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... decidí botar el miedo y me dije: ‘he tenido valor para hacer otras cosas, ¿por qué no para hacer esto?’ Y ya no tengo miedo.

La administración responsable de crédito y la formalización impulsadas por Plan Barrio hizo que estas emprendedoras fueran buscadas activamente por la banca comercial. A estas mujeres, sujetos de crédito, se les abrieron otras puertas.

#### 4.4 Fortalecimiento de la comunidad

El programa también permitía a las clientes hacer su compra sin descuidar a su familia (“si tenemos niños en la casa, no tenemos que dejarlos solos”), las labores del hogar, los ahorros (“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 aquí”), o su comodidad (“a veces uno estaba cocinando y ¡ay me falta la sopita! ... tenía que salir pa’l colmado”).

Plan Barrio ofrecía otras ventajas simbólicas al consumidor, menos obvias para el observador externo. Una de ellas era el afianzamiento de vínculos en la comunidad. Como explicó una MD: “la diferencia con otros modelos comerciales, que solo tienen un foco de corto plazo puesto en ventas, es que uno se está perdiendo una relación personal que es un privilegio. Yo me he dado cuenta de que cuando alguien viene a mí, y yo también voy a venderle a alguien, se establece como una amistad más cercana”.

Esta dimensión comunitaria era trabajada de forma intensa y explícita en el programa, a través de reuniones informativas sobre las propiedades de los alimentos y sobre formas de prepararlos. Según explicó una supervisora de Nestlé, “primero se hicieron talleres de cocina porque, aunque se hacen muchos comerciales, algunos productos no los conocen. En el taller de cocina, cocinando con los mismos productos, las personas están mirando lo que se está haciendo”



## 5. APRENDIZAJES

### 5.1 Factores de éxito

Para el equipo de Nestlé encargado de Plan Barrio, el éxito de la iniciativa dependía de la motivación y la cohesión de los participantes. Una de las MD reconocía esto: “tengo conmigo catorce mujeres que salen a vender. Yo progreso con ellas a través del Plan Barrio; todas somos ya como una familia. Nosotras no somos ricas: todas sabemos que estamos en lucha y eso es muy bueno porque eso nos ayuda a todas”. Por su lado, una de las supervisoras de Nestlé afirmó: “las vendedoras se ponen la camiseta, se comprometen, defienden nuestra marca (...) ellas están igual, peleando igual que yo en contra de la competencia; están peleando a mi lado”. Y, por otro lado, complementó: “Nestlé invierte dinero, pero más que dinero invierte en personas”.

Una característica del Plan Barrio era la flexibilidad: el programa no obligaba a días ni horarios fijos, y cada vendedora decidía cómo hacerlo compatible con sus otras responsabilidades familiares o laborales. “Es un trabajo en el cual yo soy dueña de mi tiempo; tengo metas que cumplir como micro, pero yo sé distribuir mi tiempo para hacer mi trabajo”, expresó una vendedora.

Además, Plan Barrio permitía incorporar a miembros de la familia a la labor. Algunas vendedoras hacían su recorrido con hijos, nietos o, incluso, con sus parejas como lo describió una de ellas: “mi esposo siempre ha estado conmigo y le doy muchas gracias porque me ha apoyado y nunca me ha dado la espalda; es un compañero en las ventas y en lo personal”. El compañero de otra vendedora explicó que se desempeñaba como su “chofer y su guardaespaldas”. Otra vendedora explicó que se complementaba con su marido: “él hace una parte y yo hago otra”. Algunos resistieron ver a su mujer trabajar, pero los resultados positivos los hicieron cambiar de opinión: “a lo primero, estaba medio bruto pero después ha visto un cambio; ya no me dice nada”.

### 5.2 Dificultades o barreras al desempeño

en esta iniciativa hubo tres grandes dificultades: la primera relacionada con la financiación del capital de trabajo, lo cual desencadenó la alianza con adopem (esta alianza es explicada en el apartado sobre entidades involucradas). la segunda barrera tuvo que ver con la distribución de los productos de nestlé, ya que en un principio era la empresa directamente quien entregaba los pedidos a las md. al cabo de un tiempo, nestlé se dio cuenta que no podían seguir con esa distribución debido a ineficiencias y demoras en entregar los pedidos. empezaron, entonces, a aprovechar la red de distribuidores autorizados que ya tenían en el país. la tercera barrera con la que se encontró la iniciativa tiene que ver con la creación de un ambiente favorable dentro de nestlé para el desarrollo de plan barrio. para conseguir más aceptación e involucramiento dentro de la empresa, decidieron llevar a los directivos de nestlé en república dominicana a pasar tres días en los barrios en donde se desarrollaba la iniciativa con las md y sus familias. gracias a esta experiencia, sumada a visitar los distribuidores de productos autorizados en la isla, los altos cargos de la empresa se dieron

cuenta de las difíciles condiciones en que vivían muchas de las familias que participaban del programa. estas experiencias ayudaron a motivar y crear vínculos más estrechos con la iniciativa.

### **5.3 Consideraciones sobre el futuro**

Uno de los sueños de Miguel Pérez, líder de Plan Barrio, era realizar una convención de ventas en un estadio lleno de MD y vendedoras. El crecimiento, ocurrido después de entablar la alianza con el Banco ADOPEM, había apuntalado ese sueño. Las directivas de Nestlé necesitaban decidir sobre las formas de acelerar ese crecimiento, conscientes de que debían examinar cuidadosamente el camino recorrido para construir sobre bases sólidas.