



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

**Licenciatura en Administración de Empresas y
Contador Público**

**Negocios Inclusivos y Redes de Distribución Inclusiva:
¿una alternativa de modelo de negocio para las
empresas argentinas?**

Autor: María Paula Constantin

Legajo: 27.225

Mentor: Roberto Dvoskin

Victoria, 26 de julio de 2020

*If a free society cannot help
the many who are poor,
it cannot save
the few who are rich.*

John. F. Kennedy



Universidad de
San Andrés

Agradecimientos

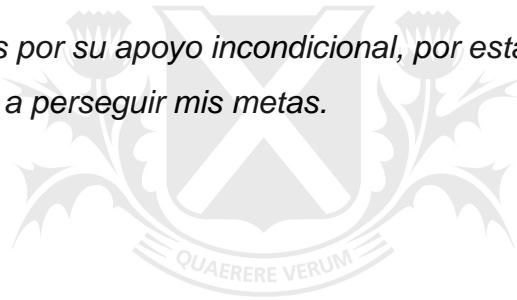
Gracias a...

... la Universidad de San Andrés y a la calidez humana de sus profesores que me han guiado, inspirado y me han dado la oportunidad de desafiarme siempre a más para crecer personal, académica y profesionalmente.

...Roberto Dvoskin por guiarme con sus consejos, su apoyo y su dedicación en este trabajo de graduación.

... mi familia, amigos y JD, por haber formado parte de esta increíble etapa, por acompañarme, escucharme y ayudarme siempre en los momentos buenos y malos.

Y, sobre todo, gracias por su apoyo incondicional, por estar ahí, por impulsarme a crecer y motivarme a perseguir mis metas.



Universidad de
SanAndrés

Índice

Resumen ejecutivo.....	5
Introducción.....	6
1. Problemática	6
1.1 Negocios inclusivos y redes de distribución inclusiva	6
1.2 Negocios inclusivos y redes de distribución inclusiva	7
2. Pregunta/s de investigación	9
2.2 Objetivos	9
2.2.1 General	9
2.2.2 Especifico.....	9
3. Justificación de las razones del estudio	10
Esquema del mercado inclusivo.....	11
1. Negocios Inclusivos.....	11
2. Mercado de Referencia	18
Redes de distribución inclusiva.....	25
1. La distribución en mercados tradicionales.....	25
2. Redes de distribución inclusiva	26
Casos de estudio.....	32
1. La venta directa y el caso de Unilever.....	32
2. Empoderar tiendas locales y la experiencia AB in Bev's.....	38
3. El modelo de microempresas como microfranquicias	43
El modelo en Argentina	53
1. Los negocios inclusivos en Argentina.....	53
2. El modelo de distribución inclusiva en Argentina	58
2.1 Los agentes de la Base de la Pirámide argentina.....	60
2.2 Del riesgo de inversión al microfinanciamiento	62
2.3 De los socios de apoyo estratégico	69
Conclusiones.....	74
Bibliografía.....	82
Anexos	90

Resumen ejecutivo

La situación de pobreza atañe al menos al 10% de la población mundial y al 35,5% de la población argentina. Con el tiempo, se ha vuelto evidente que para combatirla se requiere de esfuerzos conjuntos del Estado, organizaciones civiles y las empresas en virtud de su capacidad de generar dinamismos que incorporen socioeconómicamente al segmento y satisfagan sus necesidades.

Ante el creciente interés en adoptar políticas de responsabilidad social empresarial y frente a un escenario de saturación de mercado, la opción de crear negocios en la base de la pirámide se vuelve atractiva para aquellas empresas que históricamente han operado en los mercados pudientes. Aunque representan ciertos riesgos y desafíos, desarrollar negocios en los sectores más vulnerables de la sociedad es una oportunidad para expandir el mercado y mejorar la rentabilidad.

A efectos de estudiar esta opción, este trabajo explora la implementación de un tipo de negocio inclusivo particular, las redes de distribución inclusiva, que incorporan en su cadena de distribución a agentes de la base de la pirámide. De esta manera, se intentará identificar las mejores prácticas de cada modelo existente y analizar si en Argentina existe la infraestructura necesaria para implementar modelos similares.

Para lograr el objetivo, este trabajo examina casos exitosos de cada modelo de distribución inclusiva para determinar cuáles son los elementos necesarios a la hora de llevar a cabo un proyecto de estas características. Adicionalmente, se estudió la situación de los negocios inclusivos en la Argentina para comprender en qué posición se encuentra el país respecto al tema y qué desafíos podrían encontrarse.

Como resultado, se pudo obtener información suficiente para plantear un modelo y evaluar la posibilidad de implementación en Argentina para presentar la oportunidad de negocio en el país. Finalmente, se plantearon líneas de investigación futuras relacionadas a las adaptaciones que se deben realizar en los productos, precios y marca.

Palabras clave: Redes de Distribución Inclusiva – Pobreza – Negocios Inclusivos – Desarrollo social

Introducción

1. Problemática

1.1 Negocios inclusivos y redes de distribución inclusiva

La reducción de la pobreza es una meta que se encuentra en la agenda global. Así, por ejemplo, los Objetivos del Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas tienen como principal objetivo su erradicación (Organización de las Naciones Unidas, 2020). Según el Banco Mundial, se estima que, al menos, el 10% de la población mundial; es decir, 780 millones de personas, viven en situación de pobreza (Banco Mundial, 2019). A pesar de que en los últimos años los Estados se han puesto como objetivo erradicar la pobreza, Argentina no escapa de esta realidad: en el 2019, el 35,4% de la población se encontraba bajo la línea de pobreza y el 7,7% bajo la línea de indigencia (Jueguen, 2019).

A su vez, las políticas económicas implementadas por el gobierno argentino han llevado al derrumbe del valor del peso y creado un contexto económico inflacionario. La depreciación del peso argentino en un 50,6% durante el 2018 ha derivado en un incremento de los precios, en particular en los precios de los productos de primera necesidad. Por este motivo, la población en general ha sufrido un deterioro de su poder adquisitivo y se ha acentuado la situación de pobreza en el país. No solo lo anterior, sino que también producto de la caída del consumo y de la actividad económica entre el primer trimestre de 2019 y 2018 hubo un aumento del desempleo que alcanzó al 10,1% de la población. En definitiva, la relación entre la política monetaria, la presión fiscal confiscatoria y la pobreza en Argentina es directa (Lacalle, 2020). Ante esta situación, se deben buscar soluciones que contribuyan a reducir la pobreza existente en Argentina.

En su artículo *The fortune at the bottom of the pyramid*, Prahalad y Hart (2002) definen cuatro niveles de la pirámide económica mundial. En el primer nivel, se encuentran los consumidores de ingresos medios y altos en países desarrollados y elites de los países en desarrollo. En el segundo y tercer nivel, el centro de la pirámide, se encuentran la población pobre de los países desarrollados y la clase media en ascenso de los países en desarrollo. Por último, la población

perteneciente al cuarto nivel es aquella cuyos ingresos son inferiores al mínimo considerado necesario para acceder a bienes básicos que garantizan una vida digna. Entonces, definimos a la base de la pirámide como aquel segmento de la población cuyos integrantes cuentan con ingresos por debajo de la línea pobreza y que necesitan, pero no pueden, acceder a servicios y productos básicos tales como: educación, medicamentos, agua, alimentos, entre otros.

Pirámide Económica Mundial

Exhibit 1: The World Economic Pyramid

Annual Per Capita Income*	Tiers	Population in Millions
More Than \$20,000	1	75-100
\$1,500-\$20,000	2 & 3	1,500-1,750
Less Than \$1,500	4	4,000

* Based on purchasing power parity in U.S.\$ Source: U.N. World Development Reports

Fuente: Prahalad, C., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy & Business*.

En este contexto, el trabajo es un factor clave para superar la pobreza y mejorar la calidad de vida del segmento poblacional en la base de la pirámide. Sin embargo, las limitaciones al acceso a la educación o redes de empleo impiden el acceso a puestos laborales. En el informe *El desafío de la pobreza en Argentina* (2019), los autores definen el perfil de las personas pertenecientes a la población vulnerable sujeta a pobreza crónica que pertenece a la base de la pirámide económica argentina. De este grupo poblacional, el 70% tiene educación primaria, pero no recibe ni ha recibido educación superior. Derivado de ello, la inserción laboral del grupo se da en situaciones precarias con trabajos irregulares o sin derecho a jubilación o seguro de salud. En conjunto, estas características son las que les impiden que superen su situación económica.

1.2 Negocios inclusivos y redes de distribución inclusiva

Desde sus comienzos, las organizaciones con fines de lucro atendieron a los segmentos de mercado pertenecientes a los primeros niveles de la pirámide económica, pero relegaron a los sectores de la sociedad ubicados en su base cuyos

ingresos no son suficientes para acceder a los mercados donde las grandes empresas operan. En Argentina, mientras las empresas se enfocan en los segmentos tradicionales, ignoran el potencial de la base de la pirámide que representa al menos al 35% de la población. Por este motivo, redireccionar los esfuerzos comerciales fuera de los mercados tradicionales podría representar una oportunidad para las empresas en contextos económicos volátiles y así atender a un mayor porcentaje del mercado total.

Los negocios inclusivos son un tipo de negocio con fin de lucro que impulsa la participación de personas pertenecientes a los sectores socioeconómicos vulnerables en la cadena de valor para combatir, de esta manera, la pobreza y mejorar la calidad de vida de las personas al darles acceso a ciertos productos e intentar darles sostenibilidad económica. Al apuntar a este mercado, las empresas podrían solucionar los problemas de rentabilidad generados por la saturación del mercado tradicional, la desaceleración del consumo y el exceso de competencia (Díaz, 2013).

Sin embargo, la mirada clásica de los negocios inclusivos ven a estos sectores como potenciales consumidores, mas no como socios estratégicos en la producción y comercialización. Si bien es cierto que representan un potencial segmento de consumidores, al no contar con ingresos, este segmento no puede acceder a los productos. Aneel Karnani (2007) argumenta que las empresas pueden ayudar a reducir la pobreza al incluir a los sectores vulnerables en su cadena productiva. Los costos de comercializar en la base de la pirámide incrementan en tanto su dispersión geográfica es alta y no existe infraestructura logística de comercialización. En este sentido, si bien los negocios inclusivos son una buena propuesta para las empresas, se necesita encontrar un nuevo enfoque que complemente y perpetúe a la base de la pirámide como consumidores en el largo plazo, pero con mejor calidad de vida.

Desde este punto de vista, la manera de ayudar a mejorar las condiciones de vida de la población en situación de pobreza está dada por ayudarlos a generar un ingreso real y consistente (Karnani, 2007) a través de la creación de empleos formales. De esta manera, podemos conceptualizar a las redes de distribución inclusiva como una alternativa viable en tanto las empresas ya establecidas captan a actores de la base de la pirámide para que actúen como distribuidores de

sus productos a través de diversos métodos. A partir de la creación de modelos de redes de distribución inclusiva no solo se crean puestos de trabajo y fuentes de ingreso sostenibles con capacitaciones, sino una oportunidad de crecimiento económico que convierte al segmento vulnerable en un potencial consumidor a largo plazo.

2. Pregunta/s de investigación

¿Es posible crear un modelo de negocio enfocado en la inclusión de la base de la pirámide en las redes de distribución en Argentina?

En este escenario, surgen preguntas secundarias que colaborarán en guiar el estudio:

- ¿Qué casos de redes de distribución y negocios inclusivos han sido implementados? ¿fueron exitosos?
- ¿Cuál es la situación actual de los negocios inclusivos y redes de distribución inclusiva en Argentina?
- ¿Cuáles son los beneficios y desventajas de los modelos de negocios inclusivos y redes de distribución inclusiva?

2.2 Objetivos

2.2.1 General

Proponer un modelo de negocio que incluya a la base de la pirámide en sus negocios a través de modelos de redes de distribución inclusiva en Argentina.

2.2.2 Especifico

- Describir el entorno para el desarrollo de un modelo de negocio según los fundamentos de las redes de distribución inclusivas.
- Identificar las oportunidades tanto para las empresas como para la sociedad.
- Describir los procedimientos y alianzas estratégicas claves para el desarrollo y funcionamiento del modelo propuesto.

3. Justificación de las razones del estudio

La urgencia y gravedad de la tendencia de crecimiento de los índices de pobreza que tiene Argentina, así como la saturación de los mercados y el exceso de competencia hacen necesario que las empresas comiencen a evaluar alternativas de negocios que no solo ayuden a combatir la situación vulnerable en la que se encuentra un alto porcentaje de la población, sino también les permita generar rentabilidad a través de la inserción en mercados alternativos.

Las empresas cuentan con los medios necesarios para desarrollar un modelo de negocios que capte las demandas de los sectores vulnerables y, a su vez, los incluya en su proceso productivo como agentes de distribución.

El objetivo de la investigación es repensar el rol de las empresas en el desarrollo social para así encontrar una alternativa de negocio que integre a los sectores pobres de la población no solo como consumidores, sino también como distribuidores, lo cual mejora su calidad de vida a futuro y genera un nuevo mercado de explotación comercial para las empresas.

Esquema del mercado inclusivo

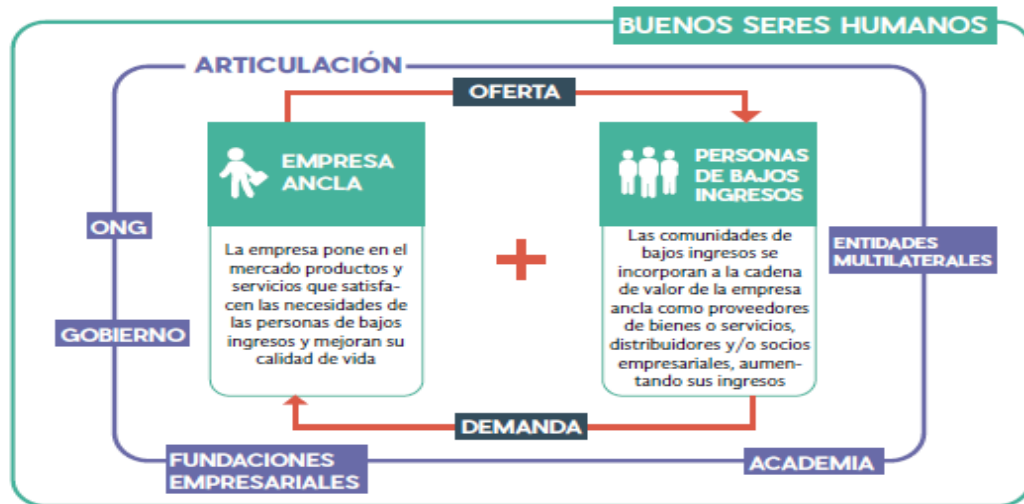
1. Negocios Inclusivos

A diferencia de aquellos negocios en la base de la pirámide donde las personas de bajos ingresos son meramente consumidores, los negocios inclusivos son un tipo de negocios que pretenden lograr la inclusión social de personas de bajos ingresos no solo como consumidor, sino además como proveedor y/o distribuidor. En otras palabras, se busca la participación de este grupo social en las cadenas de generación de valor con el fin de mejorar su calidad de vida (Berger, Márquez, & Reficco, 2009). En este sentido, la esencia de los negocios inclusivos es que incorporan a las personas de bajos ingresos en, al menos, una de las siguientes tres maneras: en la fabricación como socios empresariales, en las compras como proveedores o en la distribución como distribuidores. A su vez, casi todas los incluyen en el diseño como consumidores puesto que se adecuan los productos de forma tal que sean accesibles mediante una buena distribución y se adaptan a las necesidades particulares del segmento para mejorar su calidad de vida. En lo que respecta a este trabajo, se analizarán los negocios inclusivos que incorporan a los sujetos de bajos ingresos como distribuidores y consumidores.

El desarrollo de modelos de negocios inclusivos es diferente a aquel tradicional y nace como un ideal que busca aliviar simultáneamente la pobreza generalizada al atender las necesidades de la base de la pirámide al tiempo que proporciona crecimiento y ganancias para las corporaciones (Kirchgeorg, 2020). Si bien esto es verdad, son esfuerzos a largo plazo que requieren de una serie de actores sociales involucrados en el proceso que apalanquen y posibiliten el desarrollo de estos negocios. Bajo un esquema inclusivo, la empresa ofrece los productos, mientras que los sujetos los demandan. En simultáneo, la empresa demanda un servicio de distribución, mientras que los sujetos ofrecen esos servicios. A su vez, ambos actores se valen de un actor neutro que es el nexo entre ambos. Se puede observar, a continuación, el gráfico formulado por el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (2017) que muestra tal esquema.

Esquema de los negocios inclusivos

UN NEGOCIO INCLUSIVO DEBE TENER...



Elaboración propia CECODES, 2017

Fuente: CECODES. (2017). *Desarrollo de Negocios Inclusivos con impacto social. Una herramienta para la toma de decisiones*. Bogotá: La Imprenta Editores S.A.

Por un lado, existe la empresa u organización que pone en el mercado los productos adaptados de forma tal que satisfagan las necesidades de la base de la pirámide. Para tener un modelo de negocio inclusivo, la empresa parte debe reformular su estructura comercial de forma tal que identifique la demanda a la que atenderá y garantice su oferta vendiéndoles productos acordes. Entonces, lejos de ser filantropía, la empresa se inmiscuye en este tipo de negocio porque observa una oportunidad de negocio en la que integra a las comunidades a su cadena de valor. La clave de que los negocios inclusivos sean implementados por empresas de renombre radica en que tienen la capacidad necesaria y suficiente para rediseñar modelos, ajustar estructuras, repensar productos y asumir riesgos con el fin de que se puedan superar las barreras impuestas en las comunidades de bajos ingresos que hacen que se restrinja su acceso a bienes y servicios mientras se limita su poder adquisitivo (Márquez, Reficco, & Berger, 2010). A su vez, manejan grandes recursos y la capacidad de transferir conocimientos y tecnologías a gran escala para expandir su actividad económica.

Por el otro, se encuentran las personas de bajos ingresos que son incorporadas a la cadena de valor como proveedores, distribuidores y/o consumidores. Así, al ser proveedores y/o distribuidores obtienen una fuente que aumenta sus ingresos, pero, a su vez, acceden a los productos que ofrece la empresa. La

identificación efectiva de la demanda es la base esencial de un esquema de negocios inclusivos porque en torno a ella se reestructuran los modelos comerciales. Incluirlos en la cadena de valor como distribuidores resulta estratégico en tanto la proximidad física y su conocimiento sobre la comunidad facilita vínculos sociales y genera un grado de aceptación del producto mayor que si se intentara insertar el producto bajo otras vías.

Por último, para que el esquema funcione deben existir organizaciones ajenas que articulen su funcionamiento. Tal y como lo define el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (2017), son actores neutros que hacen de enlace entre las comunidades y la empresa que implementa el proyecto. Esto es importante porque, en general, el trabajo entre empresa y comunidad por sí solo resulta difícil en tanto existe desconfianza. Un actor neutro capaz de entender las necesidades y las dinámicas de la base de la pirámide resulta estratégico para la empresa puesto que le permite establecer prioridades, ajustar la planeación, la ejecución e implementación considerando los riesgos que existen en las comunidades. A su vez, es capaz de transmitir las inquietudes de las comunidades y sus reales necesidades a la gerencia para que la empresa efectivamente las atienda. El actor neutro posibilita que se superen los estigmas relacionados a desarrollar negocios en lugares socialmente vulnerables. Además, contribuyen a entablar la relación con los sectores bajos de la población porque tienen presencia en la comunidad y acceso a las personas porque son organizaciones que buscan solucionar sus inquietudes como meta principal.

Tal y como están definidos anteriormente, los negocios inclusivos pretenden transformar las condiciones de vida a través de una iniciativa comercial con aspiración de rentabilidad. Por este motivo, podemos sostener que los modelos inclusivos pretenden integrar a la población vulnerable no solo como cliente final para suplir su demanda, sino también en varios roles de la cadena de valor. Es en el conjunto de ambas donde nace la recompensa que financia su desarrollo o expansión. Como fue explicado, mientras que mediante la distribución efectiva y eficaz de los productos los consumidores satisfacen sus necesidades, es a través de esa satisfacción e intercambio en donde la empresa obtiene sus ganancias. Por este motivo, los negocios inclusivos son un modelo viable y rentable que apunta a una oportunidad única. Como lo define el reporte *The Power of*

Downstream (2014) del Banco Interamericano de Desarrollo, el mercado de la base de la pirámide en Latinoamérica representa a 360 millones de personas que representan un mercado en dólares de 509 billones. Sumado a esto, las proyecciones de crecimiento de la población y de mejora de ingresos hace que su consumo agregado potencial aumente en simultáneo.

Sin embargo, aunque la oportunidad de mercado es visible, si los sujetos de bajos recursos no tienen poder de compra o capacidad de transacción, el modelo no funciona porque no sería sostenible financieramente. Esto es así en la medida en la cual los ingresos en la base de la pirámide generados a través de medios informales no son estables y no están garantizados. Por este motivo, los negocios inclusivos buscan vincular a los individuos vulnerables a través de empleos formales y capacitaciones con la economía formal rompiendo así con el empleo informal generalmente visible en estos sectores sociales. Es la integración en la cadena de valor como productores y/o distribuidores la que genera la inclusión de estos sectores en los mercados consolidados porque se genera una fuente de ingresos que les da poder de compra. No solo lo anterior, sino que aportan sus esfuerzos una actividad económica apoyada por empresas de renombre que les asegura que el ingreso será sostenible y no volátil como podía serlo antes. Al impulsar la inclusión laboral y productiva, los individuos pueden con sus ingresos acceder a bienes y servicios que, de otra manera, no estarían a su alcance. Incluso, el esquema de negocios inclusivos permite a los sujetos de la base de la pirámide acceder a financiación especialmente pensada para ellos.

Si bien es cierto que la implementación de los modelos de negocios inclusivos no resuelve la situación de vulnerabilidad para toda la población de la base de la pirámide y pueden no parecer un negocio rentable, los negocios inclusivos buscan empoderar y mejorar sustancialmente la calidad de vida de forma tal que la población que se ve beneficiada vaya escalando con el paso del tiempo. Incluso, es verdad que la rentabilidad en principio es menor que la de un negocio tradicional, pero en la medida en la cual haya una mejora generalizada de las condiciones esa rentabilidad debería incrementar. Desde el punto de vista de los negocios inclusivos, los bajos recursos de los sujetos de la base de la pirámide no impiden que participen en actividades comerciales por lo que el volumen agregado de ventas en este segmento puede generar utilidades al vender diversos

productos y, al mismo tiempo, generar un impacto social porque los consumidores comienzan a tener opciones de compra y/o ingresos dependiendo el caso. Aun así, la implementación o no de un negocio inclusivo responde a una mirada estratégica de sostenibilidad y responsabilidad social. Por ello, la gerencia debe cambiar su visión sobre las personas que viven en situación de pobreza y la manera en la cual hace negocios. En este punto, es importante que se considere que los resultados y el proyecto es a largo plazo porque solamente si se cambia la visión estratégica corporativa se harán las inversiones necesarias para efectuar el cambio de manera que se dé un negocio de bajo costo, buena calidad, sostenibilidad y generador de beneficios. A su vez, la rentabilidad depende de que se implemente a gran escala y ello implica mayores compromisos y transformaciones desde la gerencia. En definitiva, es un mercado nuevo y, como sucede con los mercados nuevos, las empresas deberían estar dispuestas a sacrificar ganancias al comienzo mientras suman esfuerzos y recursos en asistir, capacitar e impulsar el potencial de las comunidades. Aún más, si la gerencia logra cambiar su visión, entonces se puede aspirar a un cambio cultural donde el compromiso por desarrollar los negocios inclusivos sea primordial. Sin embargo, cambiar las creencias organizacionales es un proceso que genera resistencias y requiere un período de desarrollo relevante.

A modo de recapitulación, los beneficios que se generan para los actores en la base de la pirámide son: el aumento de ingresos, el acceso a bienes y el desarrollo social. El conjunto de las tres permite mejorar las condiciones de vida del sector. El aumento de ingresos es el punto más importante de un negocio inclusivo porque se le da acceso a un mercado de trabajo con empleos estables auspiciados y capacitados por empresas de trayectoria. El aumento de ingresos monetarios, a su vez, posibilita la ampliación de las opciones a las que puede aspirar el sujeto respecto a condiciones de vida y adquisición de productos. Incluso, su integración en la cadena de valor sumado al aumento de ingresos supone un beneficio social para la comunidad puesto que el espíritu de negocio que desarrolla promueve generación de empleo y conciencia sobre el manejo del dinero. Por su parte, el acceso a bienes y servicios tiene por fin último satisfacer las necesidades anteriormente insatisfechas del grupo. Un negocio inclusivo contribuye en el acceso a los bienes porque facilita su distribución a áreas de difícil

acceso, da facilidades de pago y se diseña un producto acorde a las necesidades del sector. En el caso de distribución inclusiva el acceso a bienes es un beneficio que viene asociado a capacitaciones respecto a la toma de decisiones, cómo se utiliza el producto, manejo de negocios y oferta comercial sumado a mecanismos de créditos financieros adaptados al contexto inclusivo para desarrollar esta distribución. Por último, el desarrollo social relacionado a un negocio inclusivo viene dado justamente su inclusión y consideración en el mercado comercial. Su exclusión se genera en la medida en la cual los productos a los que desean acceder no llegan a sus mercados o existe abuso de poder con precios irrisorios, en la medida en la cual no pueden acceder a empleos dignos y en la medida en la cual su educación es escasa. Los negocios inclusivos buscan reparar eso promoviendo la dignidad de las personas con el fin de apoyar su superación y promover mediante capacitaciones su desarrollo. Así, se construye una red de cooperación entre los actores.

Para las empresas, los negocios inclusivos representan una oportunidad de acceso a mercados de consumo inexplorados que generan lucro económico y permiten un ahorro de costos puesto que cuentan con inteligencia de mercado (los actores neutrales y los agentes de la base de la pirámide) que, *prima facie*, conocen las necesidades de las comunidades donde se pretende insertar el modelo (Berger, Márquez, & Reficco, 2009). En la actualidad, los mercados tienen competidores locales e internacionales producto de la globalización. Dada la saturación en los mercados tradicionales producto de la alta competitividad generada por la globalización y los medios de compra en línea, hacer negocios en la base de la pirámide nace a partir de la potencialidad del mercado insatisfecho posicionando a la organización en un nuevo mercado e instalando prácticas de comercio justo. A su vez, la oportunidad de obtener ganancias mientras mejoran las condiciones de vida representa un factor de estrategia de responsabilidad social que les permite mejorar su imagen corporativa y añadir valor social a su marca. Mediante los modelos inclusivos, las organizaciones aseguran la distribución en sus productos y su trazabilidad. Como los modelos se implementan con la asistencia de terceros, los riesgos son compartidos y los esfuerzos son mejor articulados por lo que su implementación es eficiente.

Dado todo lo anterior, podemos afirmar que los negocios inclusivos no buscan ser una solución temporal, sino que buscan combinar una mejora sostenible de la calidad de vida de los sujetos con un negocio rentable en el corto, mediano y largo plazo. Para lograrlo, las empresas deben focalizarse en lograr fortalecer y consolidar a las comunidades mediante la educación y el apoyo. De esta manera, se genera valor económico y valor social porque permite generar sostenibilidad financiera en la base de la pirámide y rentabilidad en las empresas. El valor social está dado por los beneficios sociales relacionados a un proyecto inclusivo que buscan el progreso social de todo un grupo poblacional de la sociedad.

Aquellas empresas que trabajan desde sus respectivas áreas de responsabilidad social empresarial por la sostenibilidad deben considerar a los negocios inclusivos como una alternativa de negocio viable, rentable y capaz de contribuir en el desarrollo social en tanto mejora la calidad de vida y empodera a las comunidades al incluirlas en la actividad comercial formal. En mayor o menor medida, se genera una relación gana-gana entre los agentes donde las empresas ofrecen y facilitan sus productos a un nuevo mercado con potencial volumen de ventas, mientras que los miembros de las comunidades se benefician por la generación de empleo y la variedad de productos. El diseño de los negocios inclusivos es tal que se ajusta a las necesidades de las comunidades vulnerables sin dejar de lado la visión del negocio en donde todos obtienen un precio justo por su rol.

Universidad de
San Andrés

2. Mercado de Referencia

Para transformar los modelos de negocios hacia modelos que sean inclusivos, es evidente que se debe modificar la estructura comercial tradicional puesto que bajo dicha infraestructura se apunta a los sectores medios y altos de la población. Por lo tanto, la gerencia debe repensar su mercado de referencia según la función de Abell (Abell, 1980) puesto que el cliente es distinto, tiene otro tipo de necesidades insatisfechas y se debe evaluar de qué manera serán atendidas (*anexo 2*). Una vez que se cuente con esto, se podrán analizar casos de éxito para cada modelo de distribución inclusiva y evaluar su posible implementación tomando las variables relevantes más adecuadas para Argentina. Es decir, solo modificando el mercado de referencia se podrá analizar la replicabilidad, adaptabilidad y aplicabilidad de modelos inclusivos bajo un esquema de distribución inclusiva en Argentina. Incluso, permitirá analizar qué alternativa de distribución resulta la más adecuada. Lo ideal, sería implementar un mismo modelo para diferentes escenarios con mínimos ajustes.

1. El cliente

Un modelo de negocios inclusivo como el que se pretende proponer tiene dos tipos de clientes: aquel que será consumidor final o cliente y aquel que formará parte de negocio como distribuidor: el beneficiario. El beneficiario es aquel que recibirá la capacitación y ayuda de la empresa para llevar adelante un negocio que sienta sus bases en la distribución de ciertos productos. Por este motivo, dentro de la base de la pirámide el beneficiario deberá cumplir una serie de requisitos diferenciales y, una vez capacitado, podrá incluso tener empleados bajo su mando. La diferenciación en esta instancia resulta sustancial porque si bien los beneficiarios son, a su vez, consumidores finales, no todos los consumidores finales son beneficiarios tal y como fueran definidos. A efectos de esta sección, el trabajo se enfocará únicamente en realizar la caracterización de los consumidores/clientes.

Bajo un modelo inclusivo, los clientes son los individuos que se encuentran en la base de la pirámide. Es decir, aquellas personas cuyos ingresos no superan el valor de la canasta básica y está compuesta tanto por indigentes como personas pobres. En Argentina, el ingreso máximo de un hogar indigente es de \$10.000, el de un hogar pobre es de \$22.000 para una familia tipo (Ministerio de

Economía, 2020). Esta primera diferenciación permite notar que los consumidores de la base de la pirámide no son homogéneos. Así como sucede con los consumidores tradicionales, existen dentro de la pirámide distintas realidades y patrones de conducta que están directamente relacionados con los gustos, las necesidades, los ingresos y consumos de cada grupo. Así, mientras que una persona indigente apenas puede hacer frente a sus necesidades biológicas para subsistir, una persona pobre tiene (dentro de sus limitaciones) mayor oportunidad de obtener algunos recursos. Dentro de las personas pobres, es importante identificar y diferenciar a los pobres crónicos de los transitorios (Díaz Langou, Kessler, Florito, & Della Paolera, 2019). De esta diferenciación, el presente análisis se enfoca en resolver la pobreza que se produce de manera sistemática e intergeneracional puesto que, a pesar de su vulnerabilidad, pueden satisfacer algunas necesidades y generar consumo en el mercado. Esto es así, en la medida en la cual los pobres transitorios son pobres producto de una crisis económica que, en periodos de alto empleo y prosperidad, puede permitirles superar la situación de pobreza.

En términos generales, los consumidores de la base de la pirámide denominados como pobres crónicos no cuentan con educación formal y subsisten con los ingresos que generan a partir de empleos informales o esporádicos. Tal como plantea Cippec (2019), la relación entre pobreza y educación es estrecha. La falta de educación impacta sobre la perpetuidad de la pobreza, pero es la falta de recursos la que hace que no se completen los años mínimos necesarios para acceder a empleos dignos. Hacer foco en la insuficiencia educativa de este segmento poblacional es importante para el análisis porque cualquier modelo inclusivo debe capacitar y educar a los partícipes no solo en el manejo de negocio, sino también en el uso de los productos. Según el informe, el 70% de los pobres crónicos tienen un nivel educativo bajo y casi ninguno ha accedido al nivel educativo superior.

Al apuntar como segmento de consumidores a los pobres crónicos, un modelo de negocios inclusivo no solo los debe ver como potenciales consumidores. Si esto fuera así, no se los estaría considerando como consumidores a largo plazo puesto que su fuente de ingresos es volátil. Es por este motivo que el modelo debe contribuir en consolidar una base real y consistente de generación de

ingresos. Si una tienda instalada o un modelo de distribución de venta directa auspiciada por una empresa de gran renombre prospera, puede contratar personal y mejorar la situación del entorno en el que se inserta. Existe evidencia de que un gran porcentaje de la población en situación vulnerable tiene aspiraciones de mejorar su calidad de vida. Hasta el 2018, la participación en la fuerza laboral de los hombres en pobreza crónica es del 92%, pero para muchos de ellos las circunstancias los obligan a aceptar empleos subóptimos que evitan su movilidad social y progreso. En otras palabras, aunque la mayoría trabaja lo hacen bajo condiciones de precariedad laboral y aceptan tales condiciones para poder sobrevivir.

Dado lo anterior, en términos de consumo, el segmento de la base de la pirámide se comporta distinto a otros segmentos tradicionales. La Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018 realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC) ha arrojado que en los hogares de muy bajo clima educativo (baja escolaridad) y, por ende, bajo nivel socioeconómico el 36% del presupuesto se destina a alimentos y bebidas no alcohólicas. En los hogares con nivel bajo, este valor ronda el 29,1%. A su vez, dado que no acceden a entidades bancarias todos sus consumos los realizan al contado con efectivo e incluso acceden a los productos por compras en autoservicios o tiendas especializadas en vez de un supermercado. Generalmente, las visitas a las tiendas son frecuentes y pueden ser semanales o diarias. Esto es así en la medida en la cual su nivel de ingresos no les permite hacer grandes compras que cubran las necesidades mensuales. A pesar de la volatilidad e inestabilidad de sus ingresos, los consumidores “pobres” son un segmento atractivo de mercado en tanto destinan un gran porcentaje de sus ingresos al consumo.

2. La necesidad

Establecer un mercado de referencia óptimo para desarrollar un negocio inclusivo en la base de la pirámide requiere un profundo conocimiento del consumidor, pero también de sus necesidades insatisfechas. El espectro de necesidades insatisfechas en la base de la pirámide es amplio y variado lo que brinda una gran oportunidad de estudio de mercado para su explotación. En términos numéricos, al menos el 70% de los pobres crónicos en Argentina poseen necesidades básicas insatisfechas.

Las necesidades básicas insatisfechas tienen origen en las falencias de acceso a la educación. Las circunstancias en las que nacen y viven las personas en situación vulnerable perpetúan bajos niveles educativos que derivan luego en la imposibilidad de contar con los ingresos suficientes para cubrir sus necesidades alimentarias, de vestimenta, transporte, medicación, entre otros. Incluso, necesidades como la salud también se encuentran satisfechas por debajo del umbral óptimo ya sea por acceder a atención sanitaria deficiente o por no poder adquirir los insumos médicos que necesitan. Sumado a lo anterior, la necesidad no solo está dada por su falta de ingresos para adquirir productos o acceder a ciertos servicios. También se debe considerar que la insatisfacción se puede dar en la medida en la cual el acceso a los productos o servicios no es conveniente, es difícil o es inexistente. A modo de ejemplo, suponiendo que la persona cuenta con el ingreso suficiente para adquirir cierto medicamento no se puede afirmar que la necesidad se encuentra satisfecha si el local más cercano para adquirirlo se encuentra a 20km de distancia.

En muchos casos, satisfacer estas necesidades no implica comercializar en la base de la pirámide los mismos productos que se comercializan en el mercado tradicional a un precio más bajo. Por el contrario, implica desarrollar una alternativa de calidad que se adecúe a las necesidades reales de la base de la pirámide.

3. Alternativas

Como lo plantea Borden (1950), para dar respuesta a las necesidades de un grupo poblacional se debe revisar el precio, el producto, la plaza y la promoción. Atender a las necesidades del grupo social pobre y empobrecido requiere de un cambio en la infraestructura comercial de las empresas. Para ello, existen cuatro condiciones básicas y necesarias para captar a los segmentos de bajos recursos (Prahalad & Hart, 2002).

En primer lugar, se debe crear poder de compra a través de la creación de fuentes de ingresos formales. Como fue mencionado anteriormente, en los sectores de bajos recursos el empleo informal y el subempleo perpetúan la situación de pobreza. Sin embargo, a pesar de su situación económica, son potenciales consumidores en la medida en la cual tienen necesidades similares que los consumidores tradicionales de clase media, media-alta y alta. Al crear poder de compra

y capacidad de consumo, la empresa genera una oportunidad de negocio con potencial de crecimiento. En este contexto, para crear poder de compra existen dos alternativas viables: los microcréditos que, para su aprobación necesitan de la existencia de proyectos que generen ingresos o aumentar el potencial ingreso a través de fuentes laborales.

En segundo lugar, se debe dar forma a las aspiraciones. En otras palabras, se deben dar a conocer al producto, sus potenciales usos, beneficios y precio. En este sentido, no se puede dar por sentado que el consumidor de la base de la pirámide conoce el producto y sabe cómo usarlo. Una alternativa capaz de atender las necesidades de este grupo social es aquella en la cual la gerencia reconoce que debe modificar su forma de mirar al negocio y entiende que una parte fundamental de ellos es aumentar sus esfuerzos para educar a estos sectores.

En tercer lugar, se debe mejorar el acceso a los productos y servicios. La comunicación del producto debe apoyarse en un sistema de distribución eficiente para llegar fácil y rápidamente a los sectores vulnerables. Los sistemas de distribución vistos desde la mirada comercial tradicional no consideran a los sectores vulnerables porque están física y económicamente fuera de su alcance. Si bien es cierto que existen tiendas de cercanía, no siempre cuentan con disponibilidad de stock por la volatilidad del negocio. Por este motivo, los negocios en la base de la pirámide deben mejorar el acceso y la cercanía al consumidor con el fin de aumentar las ventas asegurando stock constante y la supervivencia de los mecanismos de distribución. Entonces, para adaptarse a las sinergias que rigen en la base de la pirámide, se deben repensar los formatos de distribución e implementar nuevas alternativas. Bajo esta mirada, se deben priorizar aquellas alternativas en donde prevalece la proximidad puesto que es un factor que reduce los costos totales de la compra para el consumidor y aumenta el volumen de ventas para la empresa. La proximidad reduce los costos totales del consumidor en la base de la pirámide en tanto disminuyen sus esfuerzos por adquirir el producto. El aumento del volumen de ventas viene dado por una mayor presencia de la marca en la comunidad sumado a una mayor y mejor disponibilidad de los productos.

En último lugar, se deben adaptar los productos y servicios a las necesidades del sector. El segmento de bajos ingresos tiene necesidades y capacidades de

compra diferentes a los segmentos con mayor poder de compra. En este sentido, los productos ofrecidos normalmente deben ser adaptados a las capacidades económicas y a los problemas que se pretenden solucionar. Esto no significa que se resigne calidad de producto. Por el contrario, se deben adecuar a la realidad socioeconómica velando por brindar un producto de calidad y diseñado de forma tal que pueda ser utilizado en cualquier tipo de ambiente. Para lograrlo las empresas deben entender la realidad en la que vive el segmento, los problemas a los que se enfrentan, cómo consumen y cómo priorizan sus necesidades.

Dado el mercado de referencia, es evidente que la infraestructura comercial de la empresa debe adecuarse y debe dejar de pensarse según los estándares de las clases tradicionales. En este trabajo, el foco estará en las redes de distribución inclusiva como una alternativa viable para resolver las necesidades de la base de la pirámide. Si bien el tema ha sido tratado en trabajos anteriores, el enfoque del modelo que se busca proponer es un negocio inclusivo que incluya a las personas de la base de la pirámide en su cadena de distribución y no solamente como meros consumidores. La combinación de los negocios inclusivos como tales y las redes de distribución inclusiva permitirían conocer en profundidad la realidad local y sus disyuntivas, buscar soluciones acordes a la realidad de cada comunidad, mejorar el acceso a los productos, y crear poder de compra para los participantes.

Por lo tanto, se ha elegido plantear las alternativas de redes de distribución inclusiva con sus principales características y los cambios que deben realizarse para poder hacer efectivo un negocio inclusivo de tipo distributivo. Incluir a personas de la base de la pirámide en la distribución de los productos es una forma de mejorar el acceso a través de aquellos que mejor conocen el mercado y es un medio mediante el cual la empresa puede acercarse a los clientes. Si bien es cierto que es condición necesaria adaptar el producto al segmento particular, la mirada del presente trabajo no busca ahondar en el marketing mix, sino en la potencialidad de un negocio. Así, se busca corroborar qué alternativa de distribución inclusiva es más funcional a la realidad argentina, cuáles son las condiciones básicas que debe tener un proyecto de estas características y quiénes son los socios estratégicos en su implementación.

En definitiva, lo que se busca es comprender por qué si existen casos de éxito que han sido implementados y adaptados en otros países, aún no se observan planes de replicabilidad en Argentina. Adicionalmente, se espera poder plantear una opción de negocio a futuro que les permita ingresar a un nuevo mercado para crecer.



Universidad de
San Andrés

Redes de distribución inclusiva

1. La distribución en mercados tradicionales

Para comprender las particularidades de la distribución como parte central del modelo de negocios inclusivo, resulta necesario comprender la distribución como tal. Kotler (2003) define a los canales de distribución al conjunto de empresas y/o individuos que toman la posesión de un producto para situarlo en los mercados a disposición del consumidor. Por definición, crean oportunidades de compra y son una vía de promoción del producto en la medida en la cual interactúan directamente con el cliente, lo conocen y lo entienden mejor.

Ahora bien, ¿cuál es la importancia de los canales de distribución en la creación de valor para el cliente? Los canales de distribución son un elemento fundamental de la estrategia de marketing de cualquier organización dado que son el medio mediante el cual los consumidores acceden a los productos, por lo cual es importante considerar sus necesidades. Esto es así, en la medida en la que existen beneficios intrínsecos procedentes del intercambio y la satisfacción del consumidor. Satisfacer al consumidor a través de un intercambio conveniente permite consolidar a la marca mediante la fidelización. Por este motivo, la estrategia de distribución física de los productos tiene un impacto directo sobre el producto en relación con el consumidor. En este sentido, la distribución física permite crear valor sobre la cadena en la medida en la que otorga dos tipos de beneficios: el de lugar y el de tiempo. Mientras que el beneficio de lugar se refiere a poner el producto en un determinado lugar cerca del consumidor, el beneficio de tiempo es aquel que se enfoca en que el producto esté al alcance del consumidor en el momento preciso. Este punto cobra importancia porque los productos satisfacen necesidades si está disponible y asequible para el consumidor en el momento que lo necesita. Entonces, la distribución física es elemental para que el producto llegue y esté al alcance del consumidor en tiempo y forma, de manera rápida, accesible y visible para el comprador.

Los tipos de canales de distribución, sin embargo, no son estáticos; es decir, cambian para adecuarse al mercado en la medida que cambian los comportamientos de no solo los consumidores, sino también del entorno y los agentes

económicos. Dados los cambios generados por los avances tecnológicos y la globalización, los canales de distribución tienen que modificarse ante las nuevas regulaciones del sistema económico. Así, los sistemas de distribución multicanal surgen como una respuesta al dinamismo en tanto permiten a una compañía establecer dos o más canales de distribución de un mismo producto para llegar a distintos segmentos de clientes. Lo que se observa en la actualidad es una oscilación entre canales tradicionales y no tradicionales para la distribución y comercialización de los productos. En otras palabras, empresas que antes comercializaban en locales como punto de venta, hoy también lo hacen de manera *online* con una distribución puerta a puerta a través de medios como MercadoLibre o páginas propias. Este sistema de comercialización *online* con distribución puerta a puerta ha vuelto a los mercados tradicionales sumamente competitivos porque los consumidores ahora pueden adquirir productos desde la comodidad de sus hogares y una gran parte de la oferta disponible, nacional e internacionalmente, en simultáneo.

2. Redes de distribución inclusiva

Las redes de distribución inclusiva son un canal de distribución que no solo sitúan a los productos esenciales en el mercado vulnerable a disposición de los consumidores, sino que incorpora como intermediario a agentes de la base de la pirámide. Su foco entonces es proveer acceso a los bienes esenciales a la base de la pirámide al mismo tiempo que da oportunidades de ingresos tanto para el distribuidor como para la empresa. Este tipo de modelo inclusivo permite crear fuentes de trabajo en economías subdesarrolladas mientras se alinean las necesidades locales con las necesidades empresariales. Tal y como lo plantea Samper (2016), las redes de distribución inclusiva lejos de las prácticas tradicionales y de filantropía buscan contribuir en los esfuerzos de reducción de la pobreza a futuro basándose en un esquema de mercado y operaciones básicas de comercialización de una empresa.

Bajo un canal de distribución tradicional, los costos de compra que poseen los consumidores de la base de la pirámide son altos dado que el producto no es fácilmente adquirible, las tiendas que poseen los productos se encuentran alejadas y complican las compras diarias sumado a factores como cantidades que pueden adquirir por compra dada su capacidad de transporte. En general, bajo

la mirada tradicional acceder a los mercados vulnerables expandiendo el acceso a los bienes resulta riesgoso. Sin el esquema inclusivo, las redes en estos mercados son fragmentadas con algunas tiendas de cercanía o almacenes con algunos pocos productos. Mediante la distribución inclusiva se asegura una vía de acceso segura que permite disminuir el costo de las compras para los consumidores de la base de la pirámide puesto que el producto llega a donde está el cliente de manera segura. Entonces, la compra se vuelve más accesible en tanto se facilita y vuelve más placentero el proceso de compra. En este sentido, las redes de distribución inclusivas dan una ventaja en eficiencia porque proveen acceso fácil a los productos al aprovechar las redes preexistentes e integrarlas a la cadena de valor. De esta manera, se crea una cadena de valor hacia abajo que permite aumentar las ventas y alcanzar nuevos mercados.

A su vez, en general, las tiendas ubicadas en regiones vulnerables suelen tener stock volátil e incertidumbre sobre la sostenibilidad de sus negocios. Dado que los consumidores consumen según sus ingresos, las ventas de las tiendas son sumamente variables y circunstanciales. Por este motivo, las redes de distribución inclusiva como un modelo de negocio creado para distribuir y suministrar a los consumidores de la base de la pirámide le imponen a la empresa un nivel de compromiso más profundo y a largo plazo no solo con los consumidores, sino también con las tiendas y/o beneficiarios de los programas. Así, se asegura una distribución del producto a través de redes locales que facilitan el acceso a bienes y servicios en poblaciones que son de difícil acceso.

Por eso, las redes de distribución inclusiva (RDI) representan un modelo particular de distribución enfocado en potenciar el desarrollo de los sectores económicos vulnerables. Como tipo de negocio inclusivo, las RDI buscan dar oportunidad de ingreso no solo a las empresas, sino también a las personas dando oportunidad de crecimiento del negocio y empoderamiento social. Su impacto principal es permitir que micro distribuidores de la base de la pirámide, independientemente de la forma de distribución, puedan acceder a redes de distribución consolidadas a medida que la empresa accede a un mercado estratégico y lo desarrolla. De esta manera, las empresas pueden cumplir objetivos estratégicos no solo de sustentabilidad, sino también de expansión comercial como un nuevo negocio. Bajo las redes de distribución inclusiva, los intermediarios son dueños

de los negocios de distribución, establecen las relaciones y los sistemas necesarios para que el negocio funcione y se empodere. El hecho de que el negocio sea del intermediario le da sentido de pertenencia a la empresa y su cadena de valor lo que implica que tendrá el apoyo de las empresas para desarrollar las capacidades necesarias para llevar el negocio adelante.

Un esquema de red de distribución inclusiva cuenta con tres características. En primer lugar, se aprovecha el poder de las empresas establecidas y sus recursos para aumentar el éxito de los distribuidores involucrados en el programa a través de capacitaciones, consolidación del stock y comunicación. En segundo lugar, se estandarizan las prácticas de negocio lo que posibilita un mejor manejo y organización de los stocks y de las tiendas de distribución. La idea es que los distribuidores realicen prácticas similares para no llevar mensajes contradictorios al mercado y que manejen sus negocios bajo un cierto estándar de calidad que asegure su éxito. En tercer lugar, está la transferencia del conocimiento sobre el manejo del negocio mencionado en la primera característica puesto que el *know-how* adquirido por una empresa consolidada y transferido a los distribuidores brinda la posibilidad de desarrollar y mantener un negocio que sea no solo viable, sino también rentable.

Como es un tipo de negocio inclusivo, los principales actores de las redes de distribución inclusiva están constituidos por la empresa, los sujetos de bajos ingresos que se integran como distribuidores y actores neutros. En particular, en el caso de las redes de distribución inclusiva los actores neutros tienden a ser de dos tipos: agentes de financiación y agentes de apoyo. La interrelación entre los participantes se puede observar en el gráfico elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo en *The Power of Downstream* (2014):

Diagrama de interrelación en una red de distribución inclusiva



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). *The Power of Downstream: Inclusive distribution for development*. BID.

Los agentes de apoyo pueden ser organizaciones sociales, otras organizaciones sin fines de lucro, consultoras y demás que cumplen el rol de nexo entre los sectores de bajos recursos y las empresas para unificar las necesidades de cada parte. En general, proveen servicios de capacitación tanto para la empresa como para los agentes de bajos recursos. Estas organizaciones conocen la realidad y los recursos disponibles en la base de la pirámide con lo cual pueden colaborar en la planificación sobre la implementación del proyecto y acercamiento a estos sectores a través de puntos de vista no convencionales para la empresa. Así, son aquellos que le brindan un nuevo punto de vista a la empresa y facilitan su transición hacia un modelo de negocio inclusivo.

Los agentes de financiación son importantes porque contribuyen en aquel primer acceso a ingresos. Cuando un sujeto de la base de la pirámide es parte del programa, el negocio inclusivo le da acceso a recursos económicos que permiten impulsan su negocio para que empiece a funcionar. Las instituciones financieras que son parte de los proyectos de redes de distribución inclusiva generan soluciones de financiación para que los distribuidores de la base de la pirámide puedan empezar el proyecto. Pero, ¿cuál es su incentivo?. Al igual que las empresas, las instituciones financieras no actúan por filantropía, sino que, como se menciona en *The Power of Downstream* (2014), al crear una nueva cartera de

créditos especialmente pensados para sujetos en la base de la pirámide los agentes financieros diversifican sus carteras de productos de manera innovadora y se aseguran el cumplimiento de pagos por parte de los distribuidores que adquieren sus créditos. Así disminuyen sus riesgos captando una nueva porción de clientes que no podrían acceder de otra manera. En estos términos, un distribuidor que se integra en una red de distribución inclusiva con la tutela de una empresa consolidada que lo capacita en finanzas y manejo de negocios es un candidato más confiable en términos de repago. A su vez, los términos de repago son diseñados especialmente para que los candidatos tengan la capacidad de devolver el dinero y prosperar con su negocio. Además, mediante este esquema el agente financiero se asegura a un cliente que luego podría volver a necesitar de sus créditos en la medida en la cual crezca su negocio.

En la actualidad, los investigadores de *Business Fights Poverty Challenge* han identificado, al menos, tres modelos de redes de distribución inclusiva dependiendo del tipo de comercialización, el mercado y los productos que comercializan (Davis Pluess, Jenkins, & Rivera, 2016).

El primer modelo propone como estrategia fundamental el desarrollo de una mejor fuerza de venta directa al consumidor. Dado que existen mercados de difícil acceso que imposibilitan una mayor cantidad de tiendas de ventas masivas, este modelo formaliza el sistema de venta puerta-a-puerta para generar la inserción de ciertos productos socialmente beneficiosos para los consumidores. Empresas como Danone y Unilever han implementado negocios de este estilo de manera exitosa y escalable.

El segundo modelo, aprovecha los canales de distribución y venta existentes para vender los productos a través de tiendas, vendedores ambulantes o quioscos. Este tipo de modelo es común en zonas urbanas donde existe una concentración de pequeñas tiendas o proveedores de productos que atienden a consumidores de mediano a bajo ingreso. En general, es común que tengan productos de más de una marca por lo que las empresas que adoptan este modelo para distribuir sus productos, que tienden a ser de primera necesidad, son aquellas que buscan llegar a tantos consumidores como sea posible. A modo de ejemplo, esta alternativa de distribución inclusiva ha sido implementada por Ab in Bev's, Unilever y, en cierta medida, The Coca-Cola Company.

Por último, el tercer modelo crea y/o transforma a negocios existentes en la comunidad en negocios de la empresa a través de franquicias o afiliaciones. La diferencia entre este modelo y los anteriores es el compromiso entre las partes. En este modelo, la empresa capacita y transmite su *know-how* a los negocios. A su vez, los sujetos de la base de la pirámide involucrados en el modelo generan ingresos y reciben mayor educación. Aquí, el concepto de microfranquicias es utilizado como una estrategia de distribución inclusiva dado el bajo monto de inversión y la fácil expansión. De hecho, las microfranquicias han sido incorporadas como redes de distribución inclusiva, por ejemplo, en The Coca-Cola Company y en Farmacias de la Comunidad.



Universidad de
San Andrés

Casos de estudio

En lo que sigue, se estudiarán en detalle cada uno de estos modelos explicando el marco teórico en el que se sustentan y proporcionando casos aplicados de éxito que servirán posteriormente para extraer las mejores prácticas de cada uno y aplicarlas al modelo teórico que podría funcionar en Argentina dadas las circunstancias y los actores que podrían involucrarse.

1. La venta directa y el caso de Unilever

Los modelos de venta directa son un tipo de distribución que tiene varios ejemplos de implementación y suelen estar relacionados a ingresos secundarios de las personas. Bajo un esquema de negocio inclusivo, la red de distribución de venta directa busca ser la fuente de sustento primaria de un grupo familiar que no tiene acceso al capital necesario para montar un negocio fuera de su hogar. Por las facilidades que brinda, el alcance de este modelo es amplio y, salvo otras condiciones, podría incorporar a un gran porcentaje de la población. Para la empresa, la venta directa resulta una distribución estratégica porque posibilita una mayor penetración en el mercado y, como los distribuidores son parte de la comunidad, contribuye a generar conciencia de marca fortaleciendo la relación con el cliente.

Por cómo está definido, un modelo de venta directa es aquel que entrega los productos y servicios directamente a los consumidores. Independientemente de si es puerta a puerta o si se hace en reuniones, el denominador en común es, por lo general, que el producto llega directamente al consumidor. En esta transacción, por parte del consumidor no hay más esfuerzo que el de solicitar el producto y el esfuerzo económico. Tal como plantea Ongallo (2012), las características anteriores hacen que se mejore el consumo porque la venta directa evita que el cliente deba trasladarse a un punto de venta con múltiples opciones de productos y que puede, o no, estar lejos del lugar donde se ubica el consumidor. En el caso de la venta directa, el producto llega al consumidor y no al revés, lo que asegura que el producto va a estar en tiempo y forma en el momento que se necesita. Esta situación en contextos vulnerables resulta beneficiosa porque contribuye aún más a reducir los costos de transacción al no tener que viajar o cargar con los productos hasta su hogar, por ejemplo. Al ser a través de contacto

directo cobra importancia la persona que transmite la información sobre el producto. Es el vendedor quien muestra y promociona los productos a los consumidores y es aquí donde cobra importancia el real conocimiento sobre los productos. Las empresas deben capacitar a los distribuidores de venta directa en el producto: cómo funciona, para qué sirve, cuánto se necesita, cuál debe ser su cuidado, entre otros. No se puede ignorar el hecho de que existen comunidades donde ciertas prácticas que en el mercado tradicional son comunes y evidentes, en mercados vulnerables no lo son. Un programa de distribución inclusiva que no incluya una capacitación respecto a la importancia de la utilización del producto de manera correcta para resolver una necesidad será un programa fallido. La educación tanto para los clientes como para los distribuidores cumple un rol fundamental y necesario (pero no suficiente) para garantizar el éxito.

Este modelo recluta y entrena a personas de la base de la pirámide que conocen la comunidad y como vender los productos en ella. En general, tienen relación con varias personas y son comunidades en donde todos son, en algún grado, conocidos. Esto permite que el producto llegue a más personas y que la empresa acceda a un mercado que, de lo contrario, es de difícil acceso por la desconfianza que pudiera generarse, las barreras sociales existentes como la vandalización o criminalización, la escasa infraestructura comercial que dificulta el transporte o el escaso stock que poseen las pocas tiendas minoristas que pudieran encontrarse en el lugar. A su vez, dadas las condiciones, el esquema de distribución se da bajo la modalidad de puerta a puerta porque no cuentan con el espacio para llevar los productos a lugares de trabajo y/o reuniones sociales.

La implementación de este modelo de negocios hace que aquellos distribuidores de venta directa constituyan la fuerza de ventas exclusiva de la empresa patrocinadora. En algunos casos, se generan grupos de ventas donde hay un líder que además de vender los productos, supervisa a otro grupo de vendedores. En estos casos, los líderes son capacitados por la empresa y, luego, ellos transmiten esos conocimientos al resto para que se asesore a los consumidores respecto a los productos. En este caso, la venta directa pasa a ser multinivel. La venta directa de multinivel no solo tiene por objetivo vender los productos, sino también crear una red de agentes de venta con vendedores a cargo cuyos ingresos son las comisiones generadas por la red y por las ventas que él mismo realiza.

Se crea entonces un esquema en donde los distribuidores gracias a las empresas y asociaciones de apoyo llegan a estar lo suficientemente capacitados para manejar un negocio y asesorar a los consumidores sobre el uso de los productos mientras se da un acceso conveniente a los productos pensados especialmente para solucionar las problemáticas de la comunidad. Este es el caso de Unilever que implementó exitosamente un modelo de distribución inclusiva de venta directa en varios países.

Unilever es una empresa multinacional líder de consumo masivo nacida en 1930. Dentro de su plan de negocio sustentable, la empresa establece como meta “mejorar la salud y bienestar de millones de personas” así como también “mejorar la vida de las personas a través de nuestra cadena de valores”. Por este motivo, la empresa se encuentra asociada con diferentes ONG y gobiernos con el fin de enfrentar estos desafíos. Bajo las metas estratégicas de sustentabilidad antes mencionadas, nacen los proyectos de negocios inclusivos que tienen el objetivo de alcanzar a la meta establecida: empoderar y mejorar los ingresos de 5 millones de distribuidores incorporándolos a la red de distribución de la compañía. La compañía, en su reporte de progreso del 2019, indica que hasta el momento ha impactado de manera positiva en la vida de 1.81 millones de pequeños distribuidores al aumentar sus ingresos y brindarle las herramientas necesarias para que puedan capacitarse. Asociado a ello y otros proyectos, en el 2019, han logrado mejorar la salud y bienestar de 1.3 billones de personas. Si bien reconocen que no alcanzarán su meta principal, entienden que deben continuar con el empoderamiento ampliando el alcance y buscando nuevas oportunidades de inclusión.

Los proyectos de distribución inclusiva fueron implementados, entre otros, en Filipinas, India, Nigeria, Colombia, Guatemala, El Salvador y han marcado la diferencia para un gran número de pequeños minoristas locales. Mientras los pequeños minoristas permiten que los productos de la marca lleguen a los consumidores, se los incluye en una actividad comercial tal que son incluidos financieramente en la economía. Unilever reconoce que el éxito de los distribuidores tiene un impacto positivo en el éxito de la compañía en tanto un distribuidor que vende los productos genera, a su vez, ganancias para la compañía. Por ello, reconoce la necesidad de crear redes de distribución seguras puesto que es la forma de garantizar que la marca se encontrará en comunidades de difícil acceso

y que el producto se venderá en condiciones óptimas. Mejorar las ventas del distribuidor, empoderarlo y capacitarlo es entonces estratégico para Unilever y, a su vez, contribuye en su misión de generar impacto social positivo en las comunidades.

La distribución inclusiva para Unilever es la forma de conectarse a los consumidores que se encuentran en zonas de difícil acceso mientras brinda oportunidades de trabajo. Para ello, el caso que analizaremos es el que la compañía define como el de mejor éxito: el programa Shakti. El programa Shakti fue implementado en sus orígenes India para acceder a los mercados de las zonas rurales y las comunidades de la base de la pirámide con los productos de Unilever. Si bien comenzó en un pequeño distrito, hoy en día cuenta con 118.000 mujeres Shakti que distribuyen en las comunidades rurales más pobres los productos de Unilever a los clientes de más difícil acceso. De esta manera, las mujeres Shakti generan ingresos para ellas y la comunidad. Dado su éxito, el programa fue implementado en otros países desde 2017.

El programa Shakti cuenta con 3 actores principales. En primer lugar, las mujeres Shakti que son distribuidoras de la base de la pirámide. En segundo lugar, un agente de apoyo que brinda las capacitaciones. A modo de ejemplo, en la India Unilever se ha asociado con el gobierno y CARE India, mientras que en El Salvador lo ha hecho con FUSAI. Cualquiera sea el caso, estos agentes se enfocan en impulsar los proyectos al desarrollar acciones destinadas a crear las redes de distribución que les permitirán a los participantes generar ingresos. En general, son estas asociaciones las que implementan los instrumentos financieros necesarios para que comiencen los negocios sumado al desarrollo de los procesos formativos. En tercer lugar, la empresa, además de brindar los productos a un menor costo, vigila las operaciones con personal capacitado que enseña a las personas.

Las mujeres Shakti son elegidas para distribuir los productos de Unilever y reciben entrenamiento personalizado de, al menos, 3 meses para el manejo del negocio: manejo de stock, uso del producto, en qué consiste el producto, planeamiento, manejo del dinero, contabilidad básica y usos de tecnología que facilitan el manejo del negocio. Para consolidar el conocimiento, reciben entrenamiento

en el lugar lo que permite que desarrollen las habilidades necesarias para vender y manejar el stock.

El esquema funciona porque Unilever junto con las terceras partes asociadas soporta en todo el proceso de distribución a las madres Shakti. A través de visitas personales, supervisión, entrenamiento en ventas y contribuyendo a desarrollar las habilidades de cada Shakti el programa se asegura que los negocios se vuelvan autosustentables. Ahora bien, ¿cómo Unilever les hace llegar el producto? Para adquirir los productos de Unilever, la compañía vende los productos a valor de descuento a un mayorista que luego lo revenderá a un precio igualmente bajo. Como deben adquirir los productos, una inversión inicial de poco valor es necesaria y, aunque Unilever no tiene un socio estratégico en este punto, las organizaciones que colaboran con el proyecto realizan el contacto con organizaciones que diseñan los microcréditos para la población.

Bajo el programa, una Shakti puede ganar hasta un 25% de margen de ingreso vendiendo los productos de Unilever de cuidado personal, alimentación y cuidado del hogar. Sin embargo, estas ventas requieren un esfuerzo adicional: la comunicación. Por este motivo, hay un fuerte foco en capacitar a las madres Shakti sobre el valor y utilidad de las buenas prácticas de higiene y alimentación para que luego puedan impartir ese conocimiento entre la comunidad captando consumidores y generando conciencia.

En el 2017, un análisis hecho por Kantar Public demostró que las mujeres que se unían nunca habían tenido un empleo anteriormente. Su motivación radica en la oportunidad de generar ingresos que aumenten su poder de compra y la posibilidad de tomar mejores decisiones financieras. A su vez, el programa contribuye a mejorar la autoestima, las relaciones sociales y las habilidades de venta de las participantes gracias a los entrenamientos efectuados. En el 2018, la encuesta *Lean Data Gender Toolkit* reveló que, en Colombia el 48% de las participantes mejoró sus ingresos, el 39% tiene acceso a productos de alta calidad para el cuidado del hogar y el 11% mejoró sus relaciones sociales y redes profesionales.

En definitiva, es posible sostener que el programa ha logrado mejorar la calidad de vida de las comunidades en tanto no solo ha mejorado los ingresos de las

Shakti, sino que también les ha permitido generar un cambio de hábitos alimenticios y de cuidado personal. Al crear oportunidades de desarrollo de mercado, la compañía ha empoderado a cientos de mujeres en varios países, pero también a las comunidades que pasan de tener necesidades desatendidas a contar con productos de primera necesidad de gran calidad. No solo lo anterior, también representa beneficios para la empresa. Si bien es cierto que no obtiene grandes ganancias por el programa, la empresa se acerca a sus metas estratégicas (Prystay, 2005). Adicionalmente, con el programa han encontrado la manera de combinar tanto su interés por mejorar la calidad de vida de las personas con impulsar el crecimiento económico y la expansión a nuevos mercados. Este mecanismo de distribución es, para Unilever, eficiente porque les permite llegar más fácilmente a los consumidores y, como no son empleados directos de la compañía, no representan costos laborales.

A modo de recapitulación y conclusión, Unilever ha implementado exitosamente modelos de distribución inclusiva mediante el desarrollo de la fuerza de venta directa bajo un esquema de “last-mile” que entrega los productos al usuario final en su hogar lo más rápido posible y que le permite llegar a los mercados de la base de la pirámide (Datex, 2020). La iniciativa ha generado ingresos y oportunidades a un gran número de mujeres en todas las comunidades donde ha sido implementado en tanto adquieren conocimientos relacionados al marketing, al manejo de los negocios y finanzas no solo del negocio, sino también de las finanzas personales. Para ejecutar los programas ha contado con el apoyo de otras entidades que han contribuido a financiar a las mujeres Shakti y su apoyo fue un factor clave para el éxito de los diferentes programas. En la comunidad, ha generado sinergias orientadas a una mejor calidad de vida y les ha dado acceso a productos de higiene personal lo que ha generado un impacto positivo en las prácticas de higiene de las comunidades. El proyecto Shakti es un ejemplo de éxito en la implementación de estos esquemas para las empresas y del impacto positivo que generan no solo para las comunidades, sino también para la empresa. Desarrollarlo ha contribuido en el cumplimiento de la estrategia de sustentabilidad de Unilever y le ha provisto a la empresa de una mejor inteligencia de mercado en tanto con las Shakti se puede entender mejor cuáles son las necesidades para atenderlas mejor. Aún más, son una alternativa menos

costosa para abordar un mercado de difícil acceso porque el desarrollo de la fuerza de ventas es más informal y se encuentra en la comunidad que se desea atender. De esta manera, Unilever ha generado consciencia de marca, aumentado sus ventas mediante la expansión de sus mercados y alcanzado sus metas de RSE.

2. Empoderar tiendas locales y la experiencia AB in Bev's

En este esquema, la distribución inclusiva nace de aprovechar los canales de distribución que existen en las comunidades de bajos recursos y mejorarlas mediante el empoderamiento. Así la compañía asegura la venta de sus productos a través de pequeñas tiendas y quioscos que han nacido de manera informal ante la necesidad de los dueños de generar ingresos. Es la informalidad la que hace que el negocio no prospere y la volatilidad del mercado en la que se encuentran. El modelo, busca fortalecer redes de distribución compartidas en tanto las tiendas no solo distribuyen y/o venden productos de la compañía, sino también de otras marcas que pueden ser o no competidoras.

Para implementar este modelo, el mercado debe contar con una estructura previa donde existan tiendas que provean a los consumidores de la base de la pirámide como su actividad regular. En términos generales, al ser tiendas o quioscos los productos que intercambian pertenecen a diferentes empresas e industrias porque buscan llegar a tantos consumidores como sea posible. Su existencia en las comunidades de bajos recursos permite que los consumidores puedan adquirir los productos necesarios de manera más rápida y conveniente. Dada la frecuencia diaria con la que suelen consumir y comprar las personas de este segmento, una tienda de estas características es sumamente atractiva no solo para la empresa que incorpora la distribución de sus productos a través de este canal, sino también para los consumidores que tienen ingresos variables, no tienen capacidad de ahorro o de transporte y, como no pueden almacenar sus productos, compran con gran frecuencia pequeñas cantidades.

En este sentido, para empoderar a las pequeñas tiendas locales resulta fundamental el apoyo de las empresas que pueden capacitar y contribuir a desarrollar los negocios de una manera organizada y sustentable en el tiempo. Al mismo tiempo, la empresa asegura su llegada a los consumidores puesto que se

asegura la continuidad de las tiendas que funcionan como su red de distribución. Una red de distribución próspera y estable lleva a los productos de la empresa a sus consumidores. Por este motivo, cobra importancia nuevamente la capacitación de los distribuidores en temas de manejo de negocios que permitan fomentar el emprendedurismo local que nace ante la búsqueda de una mejor calidad de vida.

Para las pequeñas tiendas o puntos de ventas en la base de la pirámide generar un negocio rentable por sí mismas resulta dificultoso. Esto es así porque no cuentan con las habilidades necesarias para manejar un negocio y administrarlo, sino que su gestión está basada en la intuición y el día a día. En definitiva, son negocios que nacen ante la necesidad de generar un ingreso de supervivencia más que por la rentabilidad que podría generarles. Esto genera un manejo del negocio subóptimo, con problemas de rentabilidad, de stock y poco planeamiento comercial o financiero. Aún más, estas tiendas tienen barreras de entrada al mercado en tanto no son incluidas financieramente, lo que dificulta el acceso al crédito que puede impulsarlas y no cuentan con acceso a la información del mercado por lo que sus proveedores pueden aprovecharse de su situación y cobrarles precios más altos. Entre esas barreras, la de exclusión financiera cobra relevancia por estar relacionada a las operaciones que se dan en un mercado sin acceso al crédito donde todas las operaciones se dan en efectivo y en la informalidad. Estas condiciones derivan en dificultades de pago a proveedores que, a su vez, derivan en faltantes de existencia de productos. Así, como los clientes no obtienen lo que necesitan, acudirán a otra tienda. Además, son tiendas cuyos ingresos están sujetos a la volatilidad de los ingresos de sus consumidores.

Los programas de distribución inclusiva buscan sortear estas barreras para que los pequeños minoristas puedan ingresar en un mercado estable bajo condiciones justas porque reconocen la importancia que estas tiendas tienen en la cadena de valor. Para ello, con capacitados en las diferentes habilidades requeridas para entender el negocio, el mercado y a los consumidores. Es gracias a esta educación que las personas pueden expandir sus negocios y proveer de manera satisfactoria a sus consumidores. De esta manera, hay un cambio en el objetivo de las tiendas. Mientras que sin un programa de este calibre las tiendas

tratan de sobrevivir porque no están orientadas a mejorar la calidad de vida de sus dueños y comunidad, sino que están orientadas a generar ingresos de subsistencia, al incorporarse en un programa de distribución inclusiva se busca el crecimiento formal del negocio para que aproveche todo su potencial.

Hoy en día, muchas empresas como Unilever y AB In Bev's (SABMiller) han implementado este modelo de distribución inclusiva empoderando a los pequeños minoristas de la base de la pirámide e incorporándolos en su red de distribución. En particular, se analizará el caso de AB in Bev's "4e Camino al Progreso" para comprender la implementación del programa y su impacto.

SABMiller incorpora el programa 4e Camino al Progreso como parte de su estrategia de sustentabilidad y como una manera de contribuir en el desarrollo de negocios preexistentes en Colombia, Perú, Ecuador, Panamá, Honduras y El Salvador. SABMiller reconoce la importancia de las tiendas y su rol en la vida social de las comunidades de bajos recursos en tanto buscan asegurar el acceso a alimentos y tienen el potencial de impulsar la economía local. Para la compañía, los negocios son estratégicos porque facilitan el acceso a un mercado de difícil acceso a través de agentes que están cerca de los consumidores y entienden sus patrones de consumo. Al entender las necesidades de la población de bajos ingresos, la tienda genera un sentimiento de identidad y cercanía con sus consumidores y se familiariza con sus condiciones de vida lo que permite dar soluciones ajustadas a cada consumidor. Sin embargo, las soluciones como vender a crédito informal sin intereses puede derivar en problemas financieros para la tienda. Por estos motivos, el programa está dirigido a los dueños de pequeñas tiendas, idealmente mujeres, que estén ubicados en zonas vulnerables con experiencia de al menos un año y deseos de contribuir en la comunidad.

El programa, tiene por objetivo asegurar la llegada de los productos de AB in Bev's mientras se mejora la calidad de vida de los dueños de pequeñas tiendas. Siguiendo las características de un programa de distribución inclusiva, SABMiller se asoció con terceras partes para implementar el programa. Mientras que SABMiller es responsable de la estrategia, coordinación y soporte del programa en los países, recibe colaboración de asociaciones civiles en cada país: FUNDES que es una organización que busca mejorar la calidad de vida y generar empleo en las comunidades de bajos ingresos y FOMIN que busca soluciones

de negocio para reducir la pobreza y desigualdad. A su vez, en cada país donde se implementa el programa existe un agente adicional que suele ser un banco local para facilitar créditos y financiamiento a los distribuidores y consumidores.

Las asociaciones civiles que participan suelen tener un rol de consultoría para analizar la mejor forma de implementar el programa, entender las particularidades de cada país y proveer soporte. Por su parte, FUNDES es el encargado de una serie de actividades: brindar las capacitaciones, acompañar a los participantes, reclutar participantes junto con el departamento de ventas de SABMiller, organizar actividades que impulsen la autoestima de los participantes, la comunicación y temáticas de logística para que el programa se implemente efectivamente. Es decir, es el encargado de que el programa funcione. Para coordinar las capacitaciones y ajustarla a las necesidades de cada participante, FUNDES realiza un diagnóstico de situación previo sobre la persona y la tienda para comprender cómo funciona en su día a día e identificar los aspectos a mejorar. Por último, FOMIN se encarga de asesorar en temas de financiación e inclusión. A su vez, financia el programa en tanto otorga becas de apoyo a FUNDES para que fortalezca su impacto.

La compañía menciona que el programa posee 4 objetivos principales: mejorar el desempeño del negocio, mejorar la calidad de vida, potenciar a los distribuidores y sus habilidades de liderazgo y fortalecer la red de distribución de SABMiller. Para lograrlo, el programa incorpora entrenamiento orientado al negocio y liderazgo dentro y fuera de la tienda mientras busca fortalecer la comunidad donde se encuentra el negocio facilitando el acceso al financiamiento y a las nuevas tecnologías.

Al ser capacitados en prácticas empresariales y de ventas, los participantes, por ejemplo, organizan mejor sus tiendas exhibiendo y colocando sus productos de una mejor forma para que sean más visibles y para que los clientes conozcan toda la oferta que existe. Con lo anterior, se busca que los participantes mejoren su desempeño general y sean distribuidores responsables y sustentables. Ahora bien, el programa va más allá porque también busca mejorar la calidad de vida de la comunidad por lo que los participantes reciben entrenamientos relacionados a aspectos de la vida diaria como puede ser hábitos de vida saludables, consumo y venta responsable de alcohol, prevención y asistencia a la violencia.

Así, se busca que sean distribuidores de liderazgo en su comunidad. Luego de su capacitación, FUNDES realiza tareas de seguimiento que contribuyen en la implementación de las técnicas aprendidas y acompañan al participante en la adaptación.

4e Camino al Progreso recibe su nombre porque busca que al final de la implementación el dueño de la tienda reúna 4 características de empoderamiento relacionadas a lo anterior: que sea un vendedor responsable, un vendedor sostenible, un vendedor excelente y un vendedor líder. El primero, busca generar las capacidades necesarias para asegurar la existencia del negocio y permita que la actividad genere ingresos. El segundo, consiste en desarrollar la tienda y mejorar las relaciones con el objetivo de generar eficiencia operativa y favorecer las compras. El tercero, tiene como lineamiento principal que el vendedor genere las capacidades necesarias para diversificar su oferta al entrar en un mercado con condiciones justas. Por último, un vendedor líder se refiere a que sea capaz de convertir a la tienda en un centro de desarrollo del vecindario donde se creen oportunidades de empleo y se desarrollen reuniones sociales.

En definitiva, para SABMiller el beneficio radica no solo en cumplir sus metas de sustentabilidad y mejora de las comunidades, sino también en fortalecer sus redes de distribución a través asegurándose un mercado. Como se mencionó antes, las tiendas no suelen tener acceso a condiciones justas de mercado por lo que 4e Camino al progreso debe asegurarse que las tiendas accedan a los productos con precios razonables, que los términos de pago se ajusten a sus finanzas particulares, que puedan acceder a financiación y que puedan acceder a un mercado formal justo donde puedan obtener beneficios fiscales, así como también información respecto a los demás jugadores. Es en este punto donde entran en juego los bancos locales de cada país porque son ellos los que facilitan y crean líneas de crédito especiales para los participantes del programa. A su vez, las organizaciones sociales de cada país permiten dar un asesoramiento especial que deriva en la formalización de estos negocios. Generar beneficios económicos que contribuyan a superar la pobreza genera una situación de gana-gana para todas las partes involucradas.

Como menciona Torres (2015), para el 2014 los beneficios del programa fueron variados. SABMiller mostró un aumento de las ventas en un 10%, cumplimientos

de metas de desarrollo sostenible de las tiendas para impulsar el desarrollo de la comunidad, fortalecimiento de la relación con el consumidor y mejora en la imagen. Las 3.614 tiendas participantes en el 2013-2014 aumentaron sus ventas en aproximadamente un 17% con un incremento del margen del 2%. A su vez, lograron fortalecer su relación con los proveedores por los esfuerzos colaborativos entre las partes y se generó conciencia de la necesidad de generar un negocio a largo plazo que permita atraer a los consumidores y establecer relaciones a largo plazo. Gracias a las capacitaciones, se mejoraron las prácticas de manejo de negocio, control del manejo del dinero, presupuesto, entre otros. En términos sociales, los beneficios se relacionan con el impacto directo o indirecto generado por los beneficios generados en las tiendas. Así, el programa ha beneficiado a 4.000 familias y ha permitido impulsar, fortalecer y mantener el empleo para 3.000 personas. Aún más, ha asegurado a los consumidores que tendrán un medio a través del cual podrán suplir sus necesidades sin tener que transportarse hacia las grandes tiendas cuya estructura no se suele ajustar a su patrón de consumo.

Aunque puede sonar un escenario ideal, es importante destacar que, al igual que en el caso de venta directa y de cualquier negocio inclusivo, la motivación de implementar este modelo de negocio no radica en la rentabilidad económica en el corto plazo. Por el contrario, se relaciona con una estrategia de sustentabilidad que mejora la competitividad de la empresa al insertarla en un nuevo mercado, pero que, para generar rentabilidades a futuro, requiere de una mejora en las condiciones socioeconómicas de la comunidad. Es la búsqueda por el valor social y el valor económico del proyecto lo que hace que 4e Camino al Progreso pueda clasificarse dentro de esta categoría de distribución inclusiva en tanto incluyen en la cadena de valor a agentes de la base de la pirámide invirtiendo socialmente a través de recursos no financieros y generando oportunidades de financiación con sus socios estratégicos.

3. El modelo de microempresas como microfranquicias

A diferencia de los modelos anteriores, este modelo crea o transforma negocios existentes como pueden ser las tiendas en negocios de la empresa, afiliados o franquiciados que, en general, distribuyen y venden únicamente productos de la empresa junto con algunos productos complementarios de algunas otras marcas

que no son competidoras. Esto implica que sean negocios más formales en tanto la inversión de la empresa suele ser mayor al equipar las tiendas y transmitir los conocimientos y estándares de la compañía (Davis Pluess, Jenkins, & Rivera, 2016).

Para que la tienda sea de la marca, se suele aplicar un esquema de microfranquicia que es una franquicia adaptada para hacerla accesible a las personas de bajos ingresos. Si bien apunta a franquiciados de la base de la pirámide, el modelo requiere que los participantes posean un mayor nivel de ingreso y un mayor nivel educativo para manejar estas tiendas o microfranquicias. Ahora bien, ¿por qué se necesita de un perfil de distribuidor con mayores ingresos y mayor nivel educativo? Esto es así porque el distribuidor y vendedor debe educar en profundidad a los consumidores y crear un grado de consciencia mayor que en los otros casos por el tipo de producto que comercializa. A su vez, el modelo requiere un grado de inversión por parte del distribuidor mayor al tener que adquirir la microfranquicia o afiliación. Sin embargo, el esquema está pensado para que los montos sean accesibles según su situación económica e incluso se crea un sistema de microcréditos para contribuir en su financiación.

La figura de afiliado en el comercio minorista implica que la relación entre la empresa y la tienda se da en la medida en que la tienda se afilia a la empresa para vender sus productos. En este sentido, la tienda está subordinada a la compañía y debe responder a ella. En el caso de distribución inclusiva, la empresa puede armar una red de filiales con las tiendas para entrar en el mercado de la base de la pirámide con agentes estratégicos que conocen el comportamiento de los consumidores en ese mercado (Chen, 2019). Mientras, las tiendas cobran por las ventas que realicen de los productos bajo el formato de comisión. Si bien es una opción de este modelo, es más común y está más explotada la implementación del sistema de microfranquicias.

A pesar de entrar en profundidad respecto al concepto de microfranquicia para este modelo, también se pueden encontrar esquemas de microfranquicias en los casos de venta directa. Sin embargo, el enfoque de la microfranquicia es más adecuado en este modelo en tanto es el elemento diferencial, junto con la afiliación, de implementación. En el caso de venta directa, la existencia de la microfranquicia puede o no estar y el modelo seguirá funcionando. Por el contrario, en

este modelo la no existencia de microfranquicia o afiliación implica la no existencia de un modelo de distribución inclusivo de este esquema.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo y la organización Propaís, las microfranquicias son una herramienta de generación de ingresos y expansión comercial donde las empresas transfieren su modelo de negocio, la estructura empresarial formal, la marca posicionada y el *know-how* a un microfranquiciado ubicado en la base de la pirámide (2019). Es por este motivo que existe un mayor compromiso de la empresa multinacional: se brinda mayor apoyo para habilitar el nuevo canal de distribución al entregar los insumos, infraestructura y tecnología necesaria para incorporar a la microfranquicia a la cadena de valor. Es un mecanismo que permite replicar modelos de negocios sostenibles y, a su vez, permite que dichas réplicas se conviertan en nuevas pequeñas y medianas empresas establecidas (Ayala Hernández, Mejía, & Buenadicha, 2016). A diferencia de las franquicias como tal, las microfranquicias son un tipo de franquicias caracterizadas por tener un bajo monto de inversión lo que las vuelve más accesibles y permite generar un impacto social. En general, el monto de inversión está fijado según el microcrédito al que pueden acceder los participantes.

Por este motivo, son una opción de negocios en la que las partes obtienen resultados en el corto plazo con menores riesgos y mayor perdurabilidad en el mercado. De hecho, en Colombia, se ha probado que el 95% de las microfranquicias permanecen en el mercado luego de 5 años funcionando (Castrillón Simmonds, Novoa Molina, & Martínez Cadavid, 2019). Aún más, el modelo contribuye a generar ingresos sostenibles para grupos poblacionales de bajos ingresos no solo por el desarrollo económico y comercial que generan, sino también porque les permite entrar a un mercado establecido con soporte continuo. Así se busca sortear la vulnerabilidad de este sector al desempleo y/o empleo informal creando oportunidades de negocio con proyecciones de supervivencia.

A pesar de que el monto de inversión es bajo, el formato de negocio de microfranquicia suele tener el apoyo de un tercero que conecta a las partes, ofrece soporte financiero y orienta las acciones iniciales a través de microcréditos. En algunos casos, la inversión inicial podría no existir en tanto la empresa puede asumir todos los costos para impulsar el funcionamiento. Es importante notar que su rol es útil únicamente al comienzo, pero una vez que se encuentre

establecido y en funcionamiento las partes deben continuar desarrollando el proyecto sin la colaboración del tercero a partir de lo aprendido e incorporado en las etapas iniciales (Cárdenas, Escobar, & Riveros, 2018) para generar rentabilidad no solo para la tienda, sino también para la empresa franquiciadora.

Existe también el concepto de microfranquicia social que son aquellas que nacen de una asociación entre gobierno, organizaciones sociales y empresas que tienen como parte de su estrategia de responsabilidad social mejorar la calidad de vida. Los beneficiarios que reciben la microfranquicia son personas de la base de la pirámide con un ingreso superior al común del segmento, pero con oportunidades limitadas. La esencia, es que se potencie una región en particular y se lleven los beneficios al mayor número de personas en la base de la pirámide. Las redes de distribución inclusiva combinan ambos conceptos: microfranquicia comercial y microfranquicia social en tanto su objetivo es mejorar la calidad de vida generando ingresos e impulsando al mercado para la comercialización de los productos

A modo de resumen, las microfranquicias que se analizarán en el contexto de las redes de distribución inclusiva son microfranquicias sociales con formato comercial donde se entrega al microfranquiciado ubicado en la base de la pirámide el uso de la marca y acceso al conocimiento del negocio que permiten la comercialización de los productos. La empresa se encarga de poner en marcha el funcionamiento de estas tiendas en su red de distribución al facilitar el acceso a los equipos, a la tecnología necesaria, al capacitar y asistir a los participantes y al brindarles cualquier otro tipo de beneficio. A su vez, para reducir aún más los costos del microfranquiciado, la empresa podría negociar un inventario gratis o en consignación. Como su inversión tiende a ser más baja, puede implementarse en los segmentos de mercado de bajos recursos junto con un esquema de financiación de microcréditos. Implementar microfranquicias en la base de la pirámide crea la oportunidad de generar ingresos, acceder a nuevos productos y un nuevo mercado para todas las partes involucradas.

En un principio, se pretendía analizar el caso de Pharmnet puesto que es una red de microfranquicias de la Asociación Farmacéutica de Kenia. Sin embargo, al analizarlo se lo descartó porque quien recibía la microfranquicia debía ser un profesional farmacéutico registrado. Si bien es cierto que el programa da

entrenamiento en manejo de negocio para que las farmacias sean rentables y tiene por objetivo asegurar el acceso a medicamentos de calidad en los segmentos vulnerables, el criterio de selección de los beneficiarios de la microfranquicia lo vuelve sumamente restrictivo. Por este motivo, si bien el modelo provee acceso a medicinas de calidad a un gran número de consumidores no se condice en un cien por ciento con la idea de la distribución inclusiva. Más que ser un negocio inclusivo enfocado en la distribución, se adecúa mejor a un negocio inclusivo donde la mirada está puesta únicamente en el consumidor.

Dado que este modelo requiere de una mayor infraestructura, compromiso y un mayor nivel de inversión por ambas partes, se ha decidido analizar el caso de Tiendas de la Salud en Guatemala.

Las Tiendas de la Salud (TISA) de Guatemala son un proyecto conjunto entre Linked Foundation que se dedica a invertir en soluciones que buscan mejorar la calidad socioeconómica de las comunidades rurales en América Latina y Mercy-Corps que es una organización no gubernamental y sin ánimo de lucro orientada a construir comunidades fuertes. Aunque ahora es de propiedad de Farmacias de la Comunidad, las TISA se incorporaron como un modelo de negocio de microfranquicias y dirigidos por personas de la base de la pirámide. El programa TISA nace en 2009 cuando se identifica una necesidad en las comunidades rurales de Guatemala de mejorar el acceso a la salud en esas poblaciones. En términos generales, se identificó que las comunidades contaban con hospitales y/o centros de salud a al menos una hora de distancia de viaje. Algunas comunidades cuentan con Centros de Convergencia destinados a resolver cuidados básicos o tiendas de provisión que cuentan con algunas medicinas básicas. El objetivo de las TISA es crear una red de microfranquicias para ampliar el acceso a medicinas y productos de salud básicos en zonas rurales de difícil acceso en Guatemala. Para ello, se cuenta con el apoyo del Banco BanRural de Guatemala que les brinda a los propietarios de las tiendas un microcrédito a modo de préstamo inicial para que puedan desarrollar el negocio. Por su parte, Farmacias de la Comunidad les vende con un 20% de descuento medicinas genéricas y las TISA las revenden a precio normal obteniendo así ese 20% de ganancia. Los medicamentos que se venden en las TISA son exclusivamente los provistos por Farmacias de la Comunidad (De la Cruz & Beyeler, 2013).

Como establece el modelo de distribución inclusiva de microfranquicia, el programa TISA requiere que los dueños de las tiendas tengan un mayor grado de educación e ingreso que aquellos que serán sus consumidores. Incluso, algunos pueden haber completado entrenamientos en enfermería o similares. Los dueños de las TISA, a su vez, reciben dos tipos de entrenamiento dentro del programa para que el negocio funcione. El primer programa, coordinado por Mercy-Corps se relaciona al manejo del negocio y se hace a través de libros que luego son puestos a prueba o supervisados por staff de los coordinadores. A su vez, reciben un entrenamiento externo sobre medicina y enfermería lo que les permite ampliar los servicios ofrecidos asesorando mejor a los consumidores y brindándoles mayor seguridad en la atención. Sin embargo, este último entrenamiento es opcional y por eso no lo reciben todos los dueños. Por este motivo, en general las TISA de mayor éxito son aquellas cuyos dueños han participado en ambos entrenamientos puesto que son manejadas por personas entrenadas en la salud. Adicionalmente, los modelos TISA adoptan las estrategias de gestión de la cadena Farmacias de la Comunidad, pero adaptadas a las necesidades locales por lo que las tiendas se aseguran contar con una estrategia comercial exitosa con experiencia operativa de muchos años.

Entonces, las TISA surgen para cubrir dos grandes cuestiones: en primer lugar, proveer medicinas de venta libre en comunidades de difícil acceso reduciendo los costos de transacción de los consumidores; en segundo, armar prescripciones para cuando las medicinas gratuitas no están disponibles en el Centro de Convergencia local o en el Centro de Salud. En este segundo caso, se convierten en una fuente complementaria de acceso a los medicamentos.

Por lo anterior, los miembros de la comunidad se benefician al contar con una fuente de disponibilidad de medicamentos no solo de venta libre, sino también de medicamentos que alivian los síntomas de enfermedades varias de manera rápida. Parece ser evidente que el rol de las TISA en las comunidades resulta de las acotadas opciones que tienen los residentes en cuestiones de salud y cuidado personal. La cercanía de las TISA y su fácil acceso permitió cubrir un nicho, donde el precio y la calidad de los medicamentos que comercializan las posiciona como un buen competidor frente a otros Centros de Salud o Tiendas de Provisión que, lamentablemente, se encuentran a kilómetros de distancia y no siempre

poseen el stock necesario para suplir la demanda. A su vez, se benefician porque acceden a medicina de calidad bajo las condiciones de pago y precio que necesita cada consumidor. En muchos casos, los residentes accedían a medicinas gratuitas que no atendían sus afecciones o directamente no las compraban porque su costo era muy alto. Como las TISA reciben sus medicamentos a través de Farmacias de la Comunidad con un 20% de descuento, las medicinas se volvieron más accesible. Aún más, muchas de las TISA ofrecen descuentos adicionales o ventas a crédito lo que las convierten en una opción atractiva para las personas de bajos ingresos.

Por su parte, Farmacias de la Comunidad se beneficia en tanto aumenta el volumen de venta de sus productos sumado a la expansión a mercados inaccesibles y cumplimentar su responsabilidad social. Esto es importante porque los agentes involucrados han identificado que mejorar el acceso a la atención médica y el acceso a medicamentos básicos era una oportunidad que no estaba siendo explotada por el Estado y mucho menos por otras empresas por los que ser los primeros en suplir el nicho les representó una ventaja competitiva (Yeoman, s.f.).

Según Linked Foundation, actualmente existen 70 tiendas TISA que asisten a, al menos, 117.000 personas de sus comunidades. Todas las tiendas son sostenibles y monitoreadas por Farmacias de la Comunidad. La colaboración entre las asociaciones sin fines de lucro, el banco local y la empresa han sido claves para desarrollar este modelo de microfranquicia que se espera pueda ser implementado en otros países. Aún más, se espera que las TISA crezcan lo suficiente como para tener la capacidad de emplear trabajadores lo que generaría un mayor impacto social.

Resumiendo, los modelos de distribución inclusiva son modelos de negocios viables y, en mayor o menor medida, rentables tanto para la empresa como para los distribuidores que se incorporan en la cadena de valor de la primera. Las tres alternativas de distribución inclusiva han sido aplicadas y replicadas por grandes empresas que tienen como objetivo generar un impacto social, mejorar la calidad de vida y empoderar a la población de bajos recursos. En general, apalancan esta iniciativa a través de recursos propios generados por las ganancias de otros negocios y gracias al apoyo de una serie de asociados claves. El mayor incentivo para implementar este modelo de negocio es el potencial de desarrollar y llegar a nuevos mercados asegurando una red de distribución estable.

Todos los proyectos analizados contaron con la participación no solo de la empresa que busca establecer la red de distribución para llegar a los consumidores con sus productos, sino también con organizaciones sociales que prestaban diversos servicios para llevar a cabo el proyecto e instituciones financieras que permitían financiar el programa y compartían el riesgo con la empresa. En este sentido, hay un esfuerzo conjunto de las tres partes para que el proyecto se implemente de la mejor manera posible y satisfaciendo las necesidades de todas las partes involucradas. De ser así, se da una situación de gana-gana no solo para los micro distribuidores y consumidores, sino también para todas las partes. Esta es una de las motivaciones que puede observarse en los tres casos estudiados.

En todos los casos, se ha observado un fuerte hincapié en educar, capacitar y entrenar a quienes son parte del programa en el manejo del negocio, en el producto y en las diferentes temáticas sobre las que se buscaba concientizar a la población para que incorporaran el producto. Sin embargo, no solamente los distribuidores reciben capacitación. En todos los casos, la gerencia de la empresa recibe apoyo para comprender el nuevo mercado y sus patrones de consumo. Mediante asociaciones civiles u otras organizaciones sin fines de lucro que trabajan día tras día con la población de la base de la pírme, la gerencia de las empresas pudo adentrarse en la realidad del segmento para ajustar una propuesta de negocio capaz de satisfacer mejor sus necesidades y ajustarse al contexto. A su vez, requirió en todos los casos entender que son proyectos a largo

plazo por lo que la rentabilidad del negocio en las primeras etapas podía ser menor a la esperada y con una inversión mayor.

Entonces, las redes de distribución inclusiva han demostrado ser una alternativa de negocio atractiva por el potencial crecimiento del mercado, por acercar la marca a los consumidores fortaleciendo la reputación y relación con los clientes y porque se mejora el acceso a productos básicos. Como fuera mencionado anteriormente, los consumidores de comunidades vulnerables hacen visitas diarias a las tiendas o vendedores para hacer sus compras por lo que la implementación de estos modelos ha brindado un acceso conveniente a una mayor variedad de productos de calidad reduciendo el costo de la transacción. No solo lo anterior, sino que han vuelto al sistema de distribución en las comunidades de bajos recursos más eficientes en tanto se evita la falta de stock, la distribución desorganizada y otro tipo de riesgos.

Todos los casos han demostrado ser una oportunidad de generar mayores ingresos para comunidades especialmente vulnerables con necesidades insatisfechas de todo tipo. En general, han apuntado a generar oportunidades de negocio y reclutar a mujeres de bajos ingresos que son el segmento poblacional que suele tener más dificultad para encontrar algún tipo de empleo y, en general, tiene a cargo las tareas de cuidado de la familia. Si bien las mujeres tienen las aptitudes para manejar un negocio, en las comunidades se enfrentan con grandes dificultades, sean financieras o culturales, para llevar adelante una tienda. Esto es así porque muchas de las mujeres que forman parte de los programas son madres y no pueden trabajar en una jornada laboral normal. Bajo la distribución inclusiva, se provee un marco legal y comercial donde una empresa las patrocina para que alcance su máximo potencial. Además, se les brinda las condiciones óptimas de trabajo como horarios flexibles y cercanía al hogar que les facilita generar ingresos mientras se balancea el tiempo de trabajo con la vida familiar.

Otro denominador común entre los tres modelos es que las empresas son el motor que facilita el acceso a un mercado con justas condiciones y acceso a la financiación. En términos generales, se han establecido programas de microcréditos gracias a acuerdos con distintos bancos locales que contribuyen al primer impulso hacia el desarrollo de las tiendas. Personas que antes no tenían acceso

a financiación por su nivel de riesgo y falta de historia crediticia, gracias a la existencia del programa pueden acceder a microcréditos especialmente pensados para su contexto. Para las entidades financieras el negocio está en generar un nuevo portafolio que les permita acceder a nuevos clientes y contar con la seguridad de que esos clientes cuentan con un aval que los instruirá en el manejo del dinero. Es decir, las instituciones financieras asumen el riesgo, pero lo hacen porque el programa les asegura que los participantes adquirirán las habilidades financieras y de ventas necesarias para poder repagar y volverse económicamente sustentables.

Por último, es importante destacar que los micro distribuidores que se incorporan a los programas no son empleados de la compañía, pero trabajan para ella como agentes independientes distribuyendo y vendiendo sus productos. Si bien la compañía genera puestos de trabajo mediante la implementación de cualquiera de los modelos de redes de distribución inclusiva, la relación es comercial y no laboral. Los micro distribuidores son entes económicos que adquieren los productos de la compañía y los revenden independientemente del modelo de distribución inclusiva que se implemente. Esto significa que responden ante los organismos estatales, fiscales y financieros de manera independiente y pueden contratar a sus propios empleados si así lo necesitan. La diferencia radica en que cuentan con el apoyo de una empresa consolidada para desarrollarse y obtienen ciertos beneficios asociados a ello lo que les brinda una oportunidad de prosperar y generar un negocio sustentable que no sea propenso a fallar por condiciones injustas. Es la estructura informal lo que permite que estos negocios se puedan implementar y ejecutar en la base de la pirámide y, al final, integrar a las personas socioeconómicamente.

El modelo en Argentina

1. Los negocios inclusivos en Argentina

En la Argentina, los negocios inclusivos nacen con el objetivo de satisfacer una necesidad de la comunidad de un segmento de mercado insatisfecho. Se puede afirmar que la oportunidad sumado a la urgencia de generar ingresos para sobrellevar las diversas crisis económicas que ha sufrido el país son impulsoras de los negocios inclusivos. Según el estudio Primer relevamiento de actores de los Negocios Inclusivos en Argentina de la Universidad Torcuato Di Tella (2013), el impacto generado por los negocios inclusivos en el país varía según el enfoque. En este sentido, el negocio inclusivo puede estar relacionado a ofrecer productos y/o servicios especialmente pensados para atender a las personas de bajos recursos o puede estar relacionado a incorporarlos en la cadena de valor de la empresa. En el primer caso, podría decirse que, en verdad, el negocio inclusivo se asocia con hacer negocios en la base de la pirámide volviendo más accesibles a ciertos productos y el impacto es mayor que en el segundo caso en tanto el beneficio es observable en una mayor cantidad de personas. Esto es así en la medida en que la incorporación de personas en una cadena de valor tiende a ser más limitada.

A diferencia de muchos países de Latinoamérica que han implementado negocios inclusivos a mayor escala, en Argentina el desarrollo de negocios inclusivos y, aún más, de redes de distribución inclusiva es aún incipiente. A medida que ha ido aumentando la consciencia respecto a la responsabilidad social y el rol que pueden tener las empresas en mejorar la calidad de vida, se ha descubierto el potencial de un tipo de negocio donde todos ganan. Como se ha mencionado anteriormente, en el país se ha estado gestando el negocio inclusivo con foco en los sectores vulnerables como consumidores y como proveedores. De esta manera, con el surgimiento de la responsabilidad social empresarial, las empresas comenzaron a abordar problemáticas sociales desde una mirada distinta a la de maximizar las utilidades: incluir a los sectores relegados no solo socialmente, sino también económicamente. Esto es, no solo se busca hacer negocios en la base de la pirámide, sino que también se comienza a incluir emprendimientos de sectores vulnerables en la cadena productiva como proveedores de materias

primas. De esta manera, las empresas comenzaron a adquirir recursos a un costo menor al mismo tiempo que generaban una fuente de ingresos sostenible en la base de la pirámide. Incluso, al desarrollar negocios en sectores de bajos recursos las empresas en Argentina representa una oportunidad de expandirse a un mercado de menores ingresos que, si bien las obliga a adaptar sus productos, les ofrece un mayor volumen de ventas.

Desde sus inicios hasta la actualidad, varias instituciones han relevado casos de éxito de negocios inclusivos en el país con el objetivo de incentivar a otras empresas a incorporar esquemas similares en sus negocios. El Instituto de Responsabilidad Social Empresaria, en particular, ha definido en el 2009 el concepto de negocios inclusivos con la cual la institución junto con la Fundación AVINA identifica experiencias implementadas para su estudio y seguimiento:

“Los negocios inclusivos (NI) son iniciativas económicamente rentables y ambiental/socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos al permitir: (1) su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, agentes que agregan valor a bienes o servicios, o vendedores/distribuidores de bienes o servicios, y/o; (2) su acceso a servicios básicos esenciales de mejor calidad o a menor precio, y/o; (3) su acceso a productos o servicios que les permita entrar en un ‘círculo virtuoso’ de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-socioeconómica”.

De los casos conocidos y relevados hasta el momento que se han estudiado a efectos de este trabajo, se identifica que existen casos que se han implementado exitosamente y han logrado perdurar en el tiempo. En términos generales, suelen ser programas de desarrollo de proveedores donde se incorpora en la cadena de suministros a los grupos vulnerables. Los grupos involucrados suelen incorporarse a las cadenas de valor brindando servicios o productos a las empresas establecidas que les aportan su *know-how* y apoyo. De esta manera, los productores mejoran sus productos para cumplimentar ciertos estándares de calidad puesto que en general se busca que todos los proveedores de las compañías cumplan las mismas exigencias sin diferenciación. Incluso en los casos en los

que se incorpora a los sectores de bajos recursos como consumidores, el producto está especialmente pensado para las condiciones y necesidades del segmento particular abriendo un nuevo mercado en el que todos los jugadores poseen las mismas oportunidades y condiciones de acceso.

Las experiencias argentinas de negocios inclusivos que incorporan a los agentes de la base de la pirámide en la cadena de valor suelen desarrollarse en empresas nacionales salvo algunas excepciones como ha sido el caso de Levi Strauss & Co. que en el 2007 incorporó a su cadena de valor como productores de indumentaria a Cadena Textil Solidaria que es la agrupación creada por la organización civil Otro Mercado al Sur de productores de algodón, fábrica de tejido y taller de confección (Musso & Ulla, 2009). De las experiencias implementadas, la más consolidada es el Programa de Compras Inclusivas Responsables (CIR) del Grupo Arcor. Las compras inclusivas responsables incorporan a las personas de bajos recursos que realizan actividades productivas en las cadenas de valor de empresas consolidadas para incluirlas social y económicamente (Ulla, 2008). Hace más de 12 años Arcor ha incorporado en la cadena de abastecimiento a proveedores que poseen menos oportunidades de acceder a un mercado formal bajo condiciones justas por su situación de vulnerabilidad. Siguiendo los lineamientos de un negocio inclusivo, el programa incluye asistencia técnica, colaboración en la adquisición de insumos y la posibilidad de acceder a financiamiento. Solo en el 2019 el monto de compras realizadas a los 30 proveedores de Argentina, Brasil y México ascendió a \$16.865.000 (dieciséis millones ochocientos sesenta y cinco mil pesos).

Los negocios inclusivos son impulsados en tanto las empresas se alejan de la mirada tradicional de los negocios y asumen un rol activo en el impacto social. Al implementar políticas de responsabilidad social empresarial incorporan en sus respectivas estrategias metas relacionadas a hacer un negocio sustentable que contribuya a las comunidades. De esta manera, las empresas comienzan a identificar oportunidades de alcanzar esas metas en comunidades vulnerables. Como se dijo anteriormente, en Argentina se han observado negocios inclusivos que incorporan al segmento de bajos recursos como consumidores adaptando el producto a sus necesidades o incorporándolo en la cadena de valor. En cada caso, existen oportunidades adicionales relacionadas más bien a la operatoria

del negocio y a la rentabilidad. Hacer negocios en la base de la pirámide adaptando un producto o servicio representa una oportunidad de expandirse en un mercado saturado o limitado por los competidores lo que genera un mayor volumen de ventas si y solo si se atienden a las necesidades de la comunidad sin perseguir un interés de maximización del beneficio económico. Perseguir la maximización económica en el largo plazo en comunidades de bajos recursos se aleja del concepto de un negocio inclusivo y no prioriza la necesidad real del consumidor ni su situación. Modelos que únicamente busquen expandirse desde una óptica comercial tradicional no son considerados negocios inclusivos y están destinados a fracasar. La oportunidad radica en combinar el compromiso comercial responsable velando por el bienestar de la comunidad mientras se incorpora a dicha comunidad de una manera sustentable en el mercado. De lograrse, se crea una oportunidad sostenible de aumentar el volumen de ventas. Este es el caso de Gas Natural BAN que, por las limitaciones geográficas generadas por la concesión en la red de gas que administra, no tenía opciones de crecimiento o expansión, pero sí un mercado de nivel socioeconómico bajo sin atender dentro de sus límites. Sin embargo, su primera aproximación al segmento seguía una mirada comercial tradicional que no prosperó. Entonces, para explotar la oportunidad de expandir su negocio en el partido de Moreno se creó una alianza con Fundación Pro-Vivienda Social. El programa cuenta con organizaciones de apoyo y es la misma comunidad la encargada de comercializar y financiar la conexión efectiva de gas puesto que son ellos los que mejor pueden articular la demanda con la oferta de la empresa proveedora. Según la fundación, hasta el día de hoy se han conectado a más de cinco mil familias y se ha generado un impacto positivo en el ahorro generado por la sustitución de combustible (Fundación Pro Vivienda Social, 2020). A la empresa, el programa le ha permitido expandirse y asegurar el cumplimiento de los pagos al promover el consumo acorde con las posibilidades de pago lo que requirió capacitaciones respecto al uso eficiente y racional (Márquez, Reficco, & Berger, 2010).

En el caso de incorporar al segmento en la cadena de abastecimiento es una alternativa que soluciona problemas de escasez de proveedores o de talentos y evitar la negociación con proveedores monopólicos. De esta manera, las empresas se aseguran los costos de su materia prima, que suelen ser menores, bajo

los estándares de calidad que necesitan. En algunos casos, incluso ha permitido incorporar en su abastecimiento productos que eran de difícil acceso como es el caso de Cementos Minetti que para poder implementar su Plan Ambiental con reforestaciones comenzó a trabajar con el Vivero Nativo para la producción de especies autóctonas. Vivero Nativo cuenta con un centro de producción y venta de flora autóctona y proveen material a empresas privadas y públicas. Otro caso es el del Restaurante La Marchigiana que ha dado en comodato una finca de la empresa a la asociación civil El Arca para apoyar los negocios agrícolas cultivando y comercializando tomates que luego La Marchigiana compraba para fabricar sus salsas. Con el tiempo, El Arca también comenzó a producir tomate triturado envasado que sigue las políticas de precio, calidad y entrega de La Marchigiana (Musso & Ulla, 2009). En todos los casos, las empresas se han asegurado el abastecimiento de materias primas al mismo tiempo que contribuyen en el desarrollo y empoderamiento de cada proveedor involucrado en los programas. La decisión de apostar por proveedores locales o de bajos recursos por parte de una empresa establecida resulta importante para el desarrollo de las comunidades y permite una inclusión económica de esos actores generando crecimiento y oportunidad de expansión.

El gobierno argentino apoya a una serie de proyectos de economía social orientados a mejorar la calidad de vida de los sectores vulnerables. Según la información de Datos Abiertos (2020), hasta el 2018 existían 49 proyectos relacionados a la comercialización de productos producidos bajo actividades de economía social, entrenamientos laborales y generación de valor agregado en la producción. Si bien no existen empresas establecidas involucradas, muestra el interés estatal por proyectos orientados a beneficiar a las poblaciones vulnerables incluyéndolas económicamente en la sociedad.

A modo de conclusión, la infraestructura para desarrollar negocios de distribución inclusivos en Argentina existe. El éxito o fracaso de los programas inclusivos radica en qué tan involucrados se encuentran los responsables de las empresas en comprender las reales necesidades de los consumidores. En todos los casos, se le da gran importancia a la capacitación no solo de aquellos que se incorporan como proveedores, sino también de los consumidores puesto que se deben crear hábitos de consumo conscientes. No solo lo anterior, para cada caso las

empresas deben crear alternativas de negocio que se ajusten al contexto del segmento. A su vez, las empresas deben considerar que son proyectos de largo plazo en tanto se debe acompañar, capacitar e impulsar la maduración del mercado. Por lo general, todos los programas inclusivos han requerido de organismos colaboradores especializados en la materia capaces de funcionar como intermediarios entre la empresa y los sectores vulnerables. La inclinación gubernamental a apoyar este tipo de proyectos como parte de los esfuerzos de las metas a nivel país para reducir la pobreza genera un ambiente favorable para que las empresas desarrollen modelos inclusivos.

2. El modelo de distribución inclusiva en Argentina

Como se ha estudiado, son varias las empresas que han implementado en sus estrategias de responsabilidad social programas de negocios inclusivos enfocados en la distribución inclusiva. Si bien es un proyecto que ha comenzado hace ya muchos años, en la actualidad se ha hecho un mayor foco en buscar soluciones de negocio que mejoren la calidad de vida de las personas de manera sostenida mientras se genera una oportunidad rentable para la empresa. Aún más, muchos de los proyectos que comenzaron en una comunidad han sido fácilmente replicados e implementados en otras comunidades u otros países adaptándose a las condiciones de cada lugar. Si bien muchos de los casos que se han replicado con éxito han sido en Latinoamérica, no se observa un plan de replicabilidad o implementación en la Argentina.

Si bien es cierto que existen en Argentina algunas empresas cuyos modelos de negocios parecen ser de distribución inclusiva, hay varios factores que se deben tener en consideración y que los alejan de los modelos inclusivos como puede ser el caso de Natura y Avon. Ambas empresas se dedican a la producción y comercialización de productos de higiene personal y cosmética a través de modelos de venta directa con representantes de cada marca. A pesar de que la venta directa es un modelo bajo el cual se puede implementar un modelo inclusivo, no todos los negocios que se realizan bajo esa modalidad constituyen y configuran la figura de distribución inclusiva. En primer lugar, tanto Natura como Avon apuntan como consumidores a un segmento de mercado de mayores ingresos, en general tendiente a la clase media y media-baja. Es decir, los consumidores de Natura y Avon deben tener necesariamente un mayor poder

adquisitivo y, por la naturaleza de sus productos, las necesidades básicas satisfechas. En este sentido, el precio bajo el que se comercializan sus productos no es accesible para los sectores de bajos recursos por lo que el acceso a esos productos en ese segmento se ve limitado. En segundo lugar, las personas que se reclutan para formar parte de la fuerza de ventas tampoco pertenecen al segmento de la base de la pirámide, sino a la clase media y media baja con algún tipo de educación. Adicionalmente, tanto en Natura como en Avon se estructura una distribución formal puesto que existe algún tipo de relación laboral entre las representantes y la empresa alejándose de la relación comercial que se establece mediante los negocios inclusivos que poseen una estructura más bien informal. En tercer lugar, si bien existen programas de capacitaciones en cada caso, estos son opcionales lo que significa que no todas las representantes son entrenadas sobre el manejo del negocio. En último lugar, dado que no apuntan a un segmento de mercado de bajos recursos no cuentan con el apoyo o asistencia de asociaciones civiles como si lo hacen los modelos inclusivos.

Otro caso es el que surge de la apertura de la franquicia de McDonald's en la Villa 31 que, si bien carece de algunos elementos claves de los modelos de microfranquicia, es un buen punto de partida y podría ser el pionero en impulsar desarrollos similares en el futuro en tanto busca la integración social de los barrios carenciados y genera oportunidades de desarrollo económico en la zona. En este sentido, la franquicia en la Villa 31 es una apuesta al futuro del barrio y fue otorgada a una vecina del barrio que era empleada de otro local de la cadena de comida rápida. La financiación y el riesgo fue totalmente asumida por Arcos Dorados lo que es un punto sustancialmente distinto al planteado por las redes de distribución inclusiva. Según los modelos de distribución inclusiva, son los microfranquiciados los que deben adquirir la licencia de microfranquicia y lo hacen a través de microcréditos creados especialmente para ellos con capacitaciones respecto al manejo del negocio y las finanzas.

Grupo Arcor por su parte ha intentado implementar un modelo de distribución inclusiva bajo el nombre de Mi Almacén, pero el programa ha durado un solo año. El programa Mi Almacén surgió en el 2016 como una iniciativa de impulso de los negocios inclusivos bajo el cual se incorporaban comercios minoristas clientes de los distribuidores de Arcor para instruirlos en buenas prácticas de

gestión y así generar una mejor fuerza de ventas (Arcor, 2017). Por como estaba planteado, el programa configuraba un modelo de distribución inclusiva de empoderamiento de las tiendas locales. Sumado a las capacitaciones, se trazaba un plan de acción e implementación de las mejoras con monitoreo. A diferencia de las compras inclusivas que realiza el Grupo Arcor que tuvo apoyo de ONGs y del Estado, en la información presentada para Mi Almacén la compañía no menciona que se involucrará a organizaciones de apoyo o entidades de financiación. De este proyecto, participaron 175 comercios en Argentina. Sin embargo, el proyecto no prosperó más allá del 2016 y los reportes de sustentabilidad de la compañía desde entonces no mencionan la iniciativa.

Si bien existen acercamientos hacia modelos de negocios de distribución inclusiva en el país, no constituyen modelos de negocios inclusivos puesto que no se alejan de la zona de confort de los negocios tradicionales y apuntan a mercados en los que sigue siendo relativamente seguro operar. Sin embargo, cada uno de ellos tiene características similares a las que se proponen en este trabajo y representan una oportunidad para tomarlas como un punto de partida en las réplicas de modelos inclusivos. Por ejemplo, en todos los casos mencionados y estudiados independientemente de que se encuadren o no como red de distribución inclusiva se ha observado que el mismo usuario es el distribuidor. Tomar todas estas experiencias en el país son de utilidad para entender cómo podrían operar los distintos canales de distribución propuestos en una estructura de negocio inclusiva y tomar de ellos las mejores prácticas implementadas.

Por este motivo, el propósito de esta sección es tomar las mejores prácticas y los casos de éxito para plantear cómo podría implementarse un modelo de distribución inclusiva en el país y los desafíos que ello conlleva a la hora de impulsar una propuesta que se ajuste mejor a las necesidades del segmento de bajos recursos en Argentina.

2.1 Los agentes de la base de la pirámide argentina

La relevancia de plantear un modelo de distribución inclusiva en Argentina radica en la oportunidad de expandir negocios en un nuevo mercado activando la economía de los sectores vulnerables y mejorando su calidad de vida. Argentina es un país con altos índices de pobreza y desempleo o empleo informal sobre todo en zonas vulnerables. El Observatorio de la Deuda Social Argentina de la

Pontificia Universidad Católica Argentina ha realizado un estudio respecto a la situación laboral y económica de las personas en contextos vulnerables de la Argentina (2018). A efectos de este trabajo, el foco estará en el análisis de los jóvenes entre 18 y 25 años y a las mujeres con responsabilidad familiar en contextos vulnerables. En el 2016, el 50% de los cuentapropistas se concentraba en la Región Metropolitana Argentina con una predominancia de las mujeres por sobre los varones con un ingreso promedio entre \$4.900 y \$5.400 (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2015). En ambos casos, la pobreza condiciona el acceso laboral y perpetúa la vulnerabilidad laboral con altas tasas de subempleo o desocupación. Dadas sus condiciones de vida, la integración socioeconómica se ve limitada puesto que los entornos en donde crecen y se desarrollan les impiden el acceso a mejores oportunidades y los excluyen de los mercados formales. En este sentido, es el impacto del abandono escolar sumado a las inserciones laborales subóptimas con ingresos volátiles y condiciones laborales precarias lo que imposibilita el desarrollo de competencias que representan oportunidades efectivas de desarrollo personal condenándolos a una situación de vulnerabilidad constante.

En general, los programas de distribución inclusiva que han sido implementados en el mundo apuntan a reclutar a personas en la base de la pirámide que tengan deseos y motivación de mejorar su calidad de vida. Por este motivo, los candidatos deben demostrar una capacidad de liderazgo, interés en contribuir en la calidad de vida de la comunidad y, dependiendo del modelo, algún tipo de experiencia mínima. Si bien son proyectos no excluyentes, existe una tendencia a reclutar a mujeres que no cuentan con la capacidad de generar ingresos y cuya familia depende del ingreso informal del hombre de la familia con el objetivo de generar un ingreso adicional familiar que pueda mantenerse en el tiempo. De hecho, según el Observatorio Scala, el 95% de los programas implementados tienen a mujeres como el eje central de su distribución. Esto es así porque suelen ser el segmento más relegado laboralmente, con mayor necesidad de ingresos, mayor conocimiento de sus comunidades y la necesidad de trabajar en horarios flexibles. Así como el programa Shakti de Unilever busca beneficiar mediante la inclusión social a los sectores de bajos recursos y también a las mujeres cabeza del hogar de igual manera lo realiza el programa 4e Camino al Progreso de

SABMiller que empodera a mujeres que llevan tenderos. De esta manera, se les da oportunidades reales de progreso socioeconómico. En Argentina, en el segmento de bajos recursos el 76% de actividad comercial es desempeñada por las mujeres lo que las convierte en candidatas ideales que cuentan con experiencia y motivación para convertirse en distribuidoras del programa.

Los proyectos de distribución inclusiva deben concebirse como una solución del sector privado en tanto representan una acción orientada a eliminar las barreras de acceso a mercados justos de trabajo con costos y responsabilidades compartidas entre la empresa, el Estado y las organizaciones de apoyo. Sin generar una relación laboral entre la empresa y los miembros de la base de la pirámide, las redes de distribución inclusiva son generadoras de ingresos y de empleo en tanto se constituye un modelo de negocio sostenible apoyado por organismos establecidos que buscan asegurar el éxito de los proyectos. Si los micro distribuidores son exitosos y tienen un crecimiento de sus negocios, pueden emplear a otras personas de la base de la pirámide. A su vez, la empresa se habrá asegurado el acceso y la distribución de sus productos en un nuevo mercado con distribuidores que tienen algo de experiencia y conocimiento del segmento. La metodología de incorporación de los distribuidores en la cadena de valor como prestadores de servicios para la compañía es un factor relevante sobre todo en un escenario laboral como el argentino puesto que como no se configura una relación laboral, la empresa no asume esos costos porque los distribuidores revendedores no son contratados como empleados.

2.2 Del riesgo de inversión al microfinanciamiento

Los negocios inclusivos independientemente del tipo significan una asunción de riesgos, necesidad de invertir y necesidad de encontrar modos de financiar a los sujetos de la base de la pirámide para impulsar el desarrollo de su negocio. Los negocios inclusivos demandan una inversión cuyo beneficio ulterior puede no ser inmediato y eso genera que las empresas sean reacias a implementar modelos de este estilo. Sin embargo, las empresas deben ver la inversión como una inversión que se hace sobre un producto nuevo. En general, los productos nuevos que se insertan en el mercado no generan gran rentabilidad inmediata y se financian con ganancias de otros productos consolidados. En los negocios inclusivos parte de la inversión que se debe realizar está relacionada a darle acceso

a financiación a los micro distribuidores puesto que, si bien lo hacen a un menor precio, deben adquirir los productos de la empresa para revenderlos. Ante esto, se han observado dos mecanismos mediante los cuales los micro distribuidores pueden acceder a los productos. Algunos de ellos implican un mayor riesgo para la empresa y, otros, un riesgo compartido.

Por un lado, existe la micro consignación donde la empresa le da los productos a los distribuidores cuyo pago se realiza luego de que el distribuidor realiza las ventas. Es decir, el distribuidor adquiere los productos para venderlos y una vez que lo hace le paga un monto menor al habitual a la empresa según la cantidad que ha vendido. De esta manera, si el distribuidor no logra vender toda la mercadería puede devolverla y abonar únicamente por lo que vendió. Si bien la compañía asume un mayor riesgo puesto que pone a disposición del distribuidor mercadería, el riesgo para el micro distribuidor es muy bajo porque elimina la necesidad de contar con un capital monetario al que quizás no puede acceder. Sin embargo, al implementarlo bajo un modelo de distribución inclusiva por parte de la empresa y organizaciones de apoyo lo vuelve una alternativa atractiva. En este punto surge a su vez otro riesgo puesto que también es cierto que existe el riesgo de que el micro distribuidor abandone el programa porque su única inversión es el tiempo. En esos casos, las empresas habrían invertido tiempo y dinero en capacitar a un individuo que luego sale del programa, lo que resulta un riesgo no monetario considerable.

Dado lo anterior, la inestabilidad socioeconómica argentina es otro factor que las empresas toman en consideración a la hora de invertir y eso puede desalentar la implementación de un modelo de micro consignación por sus riesgos asociados. Ante esto, se necesita un esquema de financiación donde la inversión de la empresa sea compartida y que busque generar un compromiso mayor por parte de los micro distribuidores.

Ante eso, como es cierto que las empresas asumen riesgos asociados a la implementación de negocios inclusivos, existe un esquema alternativo y más atractivo que la micro consignación pensado para que los riesgos sean compartidos. Lo que se ha observado es que en casi todos los casos estudiados se ha implementado esta modalidad y que en casi ninguno de los casos la empresa ha sido la que financia el proyecto. Por el contrario, se han realizado alianzas con

diversos actores que permiten compartir el riesgo y la responsabilidad manteniendo la situación de todos ganando para cada uno. Por este motivo, para pensar en implementar un modelo de distribución inclusiva en Argentina se debe encontrar una entidad financiera dispuesta a unirse al programa y otorgar microcréditos especialmente diseñados para la base de la pirámide y orientados a impulsar los primeros pasos del negocio.

Como se ha dicho con anterioridad, la micro financiación cumple un rol fundamental en el éxito o fracaso de estos proyectos. Las personas en la base de la pirámide, en general, no tienen acceso a un mercado financiero bajo condiciones justas por lo que son excluidos del sistema. Esta situación de exclusión en Argentina da lugar a situaciones de informalidad, a una economía basada en el manejo del dinero o a situaciones donde las familias se endeudan a tasas muy altas perpetuando su situación vulnerable y reduciendo aún más sus ingresos.

Al identificar esta falencia, en el 2006 se sancionó la Ley 26.117 de Promoción del Microcrédito para el desarrollo de la economía social. Su sanción ha permitido que una serie de bancos y asociaciones crearan modelos de microcréditos especialmente destinados a impulsar a los trabajadores de la base de la pirámide. Bajo esta ley, se ha creado una Comisión Nacional del Microcrédito bajo el mando del Ministerio de Desarrollo Social cuyo trabajo es impulsar la generación y asignación de microcréditos para aquellas personas mayores de 18 años que requieran financiación para sus actividades. En el 2019, la CO.NA.MI es la encargada de asegurar microcréditos de hasta un 3% de interés anual y que son otorgados a través de asociaciones civiles, cooperativas y otras organizaciones. A su vez, parte de su trabajo es realizar seguimientos respecto a la situación de cada beneficiario, brindar asistencia técnica y capacitaciones que mejoren la gestión de los negocios y recibir el repago del microcrédito. Es importante destacar la iniciativa estatal porque implica que está dentro de la esfera política alentar proyectos de calibre inclusivo.

Sumado a los microcréditos de origen estatal, se han identificado una serie de bancos comerciales con programas de microcréditos para la base de la pirámide que, si bien tienen tasas de interés más altas, son más propensos a perdurar en el tiempo. Lo anterior es verdad en la medida en que se debe considerar que los microcréditos entregados por el Estado surgen como una política social del

gobierno de turno y su ámbito de aplicación se encuentra avalado por la ley 26.117. Sin embargo, es posible que ante una reducción del gasto público u la asunción de otro gobierno con otras prioridades gubernamentales se derogue la ley y, por lo tanto, retire el programa. En cambio, los microcréditos entregados por instituciones bancarias son programas que existen hace ya algunos años independientemente de la política que se implemente. Por este motivo, considerarlos resulta importante, puesto que en el país se cuenta con la infraestructura de financiamiento para sectores vulnerables.

Dentro de las instituciones bancarias que otorgan microcréditos podemos encontrar al Banco Provincia, al Banco Nación, Banco Ciudad y al Banco Galicia. En cada caso, aquel que quiera acceder al microcrédito debe cumplir una serie de requisitos y, en algunos casos, existe más de un programa de micro financiación, lo que permite que las personas puedan optar por un paquete u otro dependiendo de sus necesidades. En este sentido, si bien no todos los bancos comerciales del país tienen una oferta de créditos especialmente diseñada para los sectores vulnerables, podemos observar que aquellos que sí la tienen poseen más de una opción velando por los intereses y necesidades de cada persona.

Bajo el programa “Provincia Microcréditos”, y desde el 2009, el Banco Provincia ha diseñado créditos a medida para trabajadores independientes o en situación desventajosa de Buenos Aires para ayudarlos a desarrollar sus negocios. En este sentido, han diseñado cuatro líneas de servicio financiero: Capital de Trabajo, Inversión Productiva, Agro e Incubadora. A efectos de este trabajo, el crédito otorgado bajo el programa Agro no es de interés y, en tal sentido, no será analizado. Los programas del Banco Provincia permiten acercar a las personas que son generalmente excluidas del sistema financiero en tanto dentro de los beneficios se encuentra la bancarización con la apertura de cajas de ahorro bonificadas y la operación sin cargo con tarjetas de débito. En general, como los requisitos son mínimos, resultan de fácil acceso y las condiciones bajo las que los créditos se entregan dependen de los ciclos productivos o del negocio de cada individuo flexibilizando las condiciones de pago y los plazos.

Dicho lo anterior, los dos primeros créditos son sumamente similares en tanto están destinados a la compra de maquinaria, equipamiento, materiales y servicios necesarios para llevar adelante el proyecto y que permitan su crecimiento.

Para poder acceder quien lo solicita debe ser un trabajador independiente con al menos un año en la actividad y puede recibir un crédito de hasta \$843.750 (ochocientos cuarenta y tres mil setecientos cincuenta pesos). Por su parte, el crédito “Incubadora” está destinado a aquellas personas que recién comienzan con sus negocios y tienen al menos 6 meses realizando la actividad. El plazo bajo el cual se entrega este crédito es de 12 meses y tiene un monto de hasta \$16.875 (dieciséis mil ochocientos setenta y cinco pesos).

Desde el Banco Nación, la oferta de microcréditos se da bajo el programa “Nación Emprende” que otorga opciones de financiación a microempresas para promover el desarrollo local, creación de empleo y la inclusión financiera. A diferencia del Banco Provincia, “Nación Emprende” se encuentra asociado con organismos públicos, privados y/o mixtos que brindan asistencia técnica y otros beneficios a quienes reciben la financiación. En particular, el programa “Créditos para Emprendedores” está destinado para personas humanas con o sin ingresos demostrables que realicen una actividad comercial por cuenta propia y está destinado a facilitar la adquisición de materiales e insumos necesarios para hacer funcionar el negocio.

Por su parte, el Banco Ciudad ofrece microcréditos de rápida entrega y mínimos requisitos con acompañamiento a largo plazo. Teniendo en cuenta que para algunas personas es difícil acercarse a alguna sucursal para solicitar el microcrédito, el banco brinda la opción de que un ejecutivo comercial se acerque al negocio. Para el banco, el microcrédito de hasta \$421.875 (cuatrocientos veintiún mil ochocientos setenta y cinco pesos) debe estar destinado a invertir en nuevos productos, aumentar la compra de insumos, adquirir herramientas y obtener ciertos beneficios comerciales como obtener mejores precios o mejorar la infraestructura. Sin embargo, los requisitos para acceder al microcrédito pueden ser limitantes para las personas de bajos recursos en tanto solicitan un año de permanencia en la actividad, inscripción impositiva, evaluación crediticia y no registrar antecedentes desfavorables en el sistema financiero o ser deudor alimentario.

Por último, existen organizaciones no gubernamentales ni financieras que otorgan microcréditos a comunidades de bajos recursos para contribuir en su desarrollo socioeconómico. Estas organizaciones, de origen solidario, nacen para

desarrollar las habilidades de las personas de bajos recursos y para empoderar los negocios mejorando la calidad de vida. A diferencia de las entidades financieras, persiguen un objetivo más bien social porque sus servicios son más bien integrales y van más allá de lo financiero. Es decir, no solo otorgan los microcréditos, sino que realizan seguimientos y les brindan capacitaciones para generar un impacto aún mayor en la comunidad. De esta manera, contribuyen a construir un negocio que sea sustentable en el tiempo. El origen de los fondos puede ser a través de donaciones o a través de instituciones financieras. Por ejemplo, el Banco Galicia, desde el 2008, se encuentra en una alianza con la Red Argentina de Instituciones de Microcréditos que busca promover el trabajo de las instituciones que otorgan microcréditos. A través de la institución, el Banco Galicia financia a instituciones intermediarias que son las que luego otorgan el microcrédito a las personas en situación vulnerable.

La institución solidaria Avanzar nació en el 2001 con el objetivo de acompañar a los sectores más vulnerables del país al facilitarles el acceso a microcréditos y otros recursos necesarios para llevar a cabo distintas actividades promoviendo la igualdad de oportunidades en Argentina. Los microcréditos de Avanzar son flexibles, de bajo monto y el programa está pensado bajo un sistema de incentivos que premia a los beneficiarios con montos de créditos crecientes para cada renovación de acuerdo con su desempeño en el pago de las cuotas. En este sentido, si el desempeño es subóptimo las condiciones de renovación son más restrictivas. El programa es personalizado y busca que el microcrédito resuelva las necesidades del sujeto de la mejor manera posible considerando su nivel de ingreso y capacidad de endeudamiento. Una vez definido el monto y el plazo, se otorga el crédito bajo seguimiento lo cual permite tener trazabilidad respecto a en qué se gastó el dinero y si existe una mejora en la situación socioeconómica del prestatario. En todos los casos, las personas cuentan con asesoría en la gestión del negocio y capacitaciones gratuitas para brindarle al beneficiario todas las herramientas necesarias para llevar adelante su proyecto.

Bajo el programa “Emprende”, la organización Mujeres 2000 busca desarrollar las habilidades de las mujeres para empoderarlas y contribuir en el desarrollo de sus proyectos comerciales. Al igual que el servicio prestado por Avanzar, el programa de Mujeres 2000 consta de capacitaciones, asesoramiento y pequeños

prestamos con una baja tasa de interés. En cuanto a las capacitaciones se brindan cursos de herramientas básicas de gestión de los negocios lo que les permite planificar el funcionamiento de sus negocios. El asesoramiento es un espacio en el cual pueden compartir aprendizajes y se acompaña mediante seguimientos personalizados la evolución de la persona para evaluar las mejoras obtenidas. Por su parte los microcréditos están pensados para impulsar el negocio y para que las mujeres puedan comprar insumos, equipos y lo necesario para comenzar su actividad. De esta manera Mujeres 2000 espera que las mujeres generen una fuente de ingresos estable que contribuya a la economía del hogar.

Como consecuencia de lo anterior, es posible vislumbrar que, gracias a la sanción de la Ley 26.117 de Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social, se ha generado la infraestructura necesaria para estimular el desarrollo de las personas de bajos recursos que se dediquen a algún tipo de actividad económica. A su vez, la ley otorgó el rol de Institución de Microcrédito a las asociaciones civiles. En su conjunto, se ha creado un escenario financiero ideal para la implementación de modelos de negocio inclusivos y, aún más, de modelos de distribución inclusiva que requieren algún tipo de inversión inicial. La oferta crediticia por parte de las entidades bancarias se encuentra concentrada en algunos bancos y limitada por los requisitos que se imponen en algunos casos. Sin embargo, por su trayectoria, son fuentes de financiamiento estables y seguras. Por su parte, cada vez más existen organizaciones no gubernamentales que otorgan créditos junto a programas de capacitación a una baja tasa de interés lo que las vuelve una fuente de financiación atractiva para desarrollar negocios en sectores vulnerables y un socio estratégico para las empresas.

Por último, podría argumentarse que los microcréditos representan un mayor riesgo para los distribuidores de la base de la pirámide puesto que les generan una deuda que deben repagar con sus ventas que no están garantizadas. Aunque es verdad que suele representar un mayor riesgo, la idea del modelo de distribución inclusiva es insertar en el mercado un producto conocido con ventas garantizadas y coordinar con las entidades financiadoras para que las condiciones de repago se ajusten a las necesidades de cada micro distribuidor. En este sentido, las tasas de interés son menores y el margen de ganancia mayor porque la empresa vende sus productos a un menor precio. Adicionalmente, como se ha

observado, los modelos que existen de microcréditos en el país suelen otorgar bajos montos que aumentan dependiendo del desempeño del individuo por lo que están persiguiendo una mejora real en su calidad de vida. Por este motivo, un modelo de distribución inclusiva efectivo es aquel que puede minimizar los riesgos para todas las partes, generar ingresos para todas las partes y brindar precios accesibles para los consumidores.

2.3 De los socios de apoyo estratégico

Todos los negocios inclusivos y redes de distribución inclusivo requieren de organizaciones de apoyo que coordinen y articulen la implementación de los diferentes programas brindando consejo respecto a la infraestructura, las necesidades de cada parte y la comunicación. En este sentido, para implementar modelos de distribución inclusiva las empresas requieren al menos dos socios estratégicos: una entidad financiadora y una organización neutra que funcione como vínculo entre el sector de bajos recursos, la empresa y la entidad financiera.

Como se mencionó en la sección anterior, las entidades financiadoras asumen riesgos compartidos con las empresas y posibilitan el desarrollo de los proyectos inclusivos en tanto brindan acceso a una estructura de financiación adecuada a las necesidades del segmento de bajos recursos. Su incorporación como entidad involucrada resulta importante en el esquema de negocios inclusivos puesto que por lo general las empresas no tienen conocimientos sobre el manejo de microcréditos ni la estructura suficiente para llevar a cabo programas de micro financiación. A modo de ejemplo, el grupo Nestlé implementó un modelo de distribución inclusiva bajo el esquema de microfranquicias con venta directa en República Dominicana llamado Plan Barrio. En sus orígenes, comenzó a financiar el capital de las vendedoras que se incorporaban en el programa. Sin embargo, al poco tiempo tuvo que asociarse con el Banco ADOPEM que se especializaba en las microfinanzas porque las situaciones de impago se habían disparado ante la idea de que en verdad esa financiación era una donación no retornable en tanto se percibía que el ámbito de la financiación excedía los conocimientos y operativa de Nestlé. A su vez, estas entidades son necesarias puesto que otorgan créditos para financiar la adquisición de los inventarios o de las inversiones iniciales que deben realizar las participantes para impulsar a sus negocios.

Un elemento fundamental para la implementación de la distribución inclusiva es también la capacitación. Si bien se observa que las empresas realizan algún tipo de capacitación sobre todo respecto a sus productos o sobre sus estándares de calidad, se necesita de organizaciones que conozca las dinámicas de la base de la pirámide, que opere en ella y que cuente con los recursos para capacitar a los participantes en la gestión de los negocios entendido como el manejo de las operaciones, ventas y finanzas. Dado que la estructura de los negocios inclusivos es más informal porque es el usuario quien distribuye los productos se necesita del apoyo de organizaciones que tenga conocimientos respecto a las necesidades del segmento para poder articular una mejor implementación de los proyectos a través de la capacitación. De esta manera, estas organizaciones pueden contribuir en cómo adecuar las capacitaciones considerando las limitaciones que pudieran existir entre las participantes y así crear un modelo de negocio que en verdad persiga la mejora en la calidad de vida de las participantes. A su vez, incorporarlos como socios estratégicos le da legitimidad a la empresa y al proyecto dentro de la base de la pirámide porque cuentan con el apoyo de un agente que tiene trayectoria en el segmento de la base de la pirámide. Trabajar en la base de la pirámide puede resultar sumamente complejo si una empresa desea hacer negocios inclusivos por sí sola sin el apoyo de estas organizaciones desde una mirada comercial tradicional. En cambio, organizaciones civiles o barriales que operan en estos sectores tienen la habilidad para generar confianza entre las comunidades para abordar los proyectos desde una mirada de acompañamiento social que atienda las inquietudes. En definitiva, funcionan como el nexo entre las empresas y las personas de bajos recursos para que ambas partes puedan comunicarse de mejor manera y entender los objetivos que persiguen.

Si bien no es excluyente, es decir, podría ejecutarse un modelo en el que exista una entidad financiera y una organización civil capacitadora, en un modelo ideal ambos actores deberían nuclearse en uno solo porque se facilita el seguimiento de aquellas personas que participan en el programa lo que genera un apoyo integral. A su vez, contribuye a una mejor articulación entre las partes involucradas porque se atiende de manera más efectiva a las necesidades de cada uno. En consecuencia, parece pertinente identificar aquellos actores sociales que

actualmente operan en Argentina no solo como asociaciones que capacitan al sector, sino también como entidades que otorgan microcréditos. En Argentina existen organizaciones que operan en los sectores de bajos recursos cuya misión es mejorar la calidad de vida de las personas por lo que entregan microcréditos para contribuir en su desarrollo y dictan una serie de capacitaciones para los beneficiarios y la comunidad. Entre ellas podemos encontrar a Institución Solidaria Avanzar y a la organización Mujeres2000 que, como ha sido mencionado en el apartado anterior, brindan herramientas de formación y apoyo financiero con asesoramiento para emprendimientos en sectores de bajos recursos. Ambas instituciones se encuentran nucleadas en la Red Argentina de Instituciones de Microcrédito que reúne a todas las organizaciones autosustentables que se dedican a las microfinanzas y que fomentan el desarrollo de los destinatarios de los microcréditos. Entre ellas podemos encontrar también a la Fundación Alternativa³, Argentina Pro-Mujer y Nuestras Huellas. En su gran mayoría, estas organizaciones fueron creadas entre el año 2000 y 2002 con el avenimiento de la crisis del 2001 para contribuir a mejorar las condiciones de vida de los sectores vulnerables de algunas regiones del país como puede ser Buenos Aires, Salta, Jujuy, entre otros. Cada organización cuenta con programas de fortalecimiento similares financiadas por entidades bancarias, organismos públicos y otras organizaciones con el apoyo de algunas empresas. En ningún caso forman parte de programas de distribución inclusiva, sino que las empresas brindan asistencia en capacitaciones o a través de donaciones. Como características compartidas podemos encontrar que ofrecen capacitaciones de gestión empresarial, formación técnica y asesoramiento especializado respecto a la evolución de los negocios. Dado que la misma organización se encarga de brindar servicios financieros, se genera una mejor sinergia en tanto la asistencia técnica y la capacitación financieras contribuyen en un mejor desempeño de los participantes que tienen como incentivo recibir un monto mayor en la próxima solicitud por demostrar su compromiso y progreso.

De lo anterior, resulta lógico asumir que en las empresas que tengan intenciones de implementar modelos de distribución inclusiva en sus estrategias de responsabilidad social empresarial en Argentina contarán con organizaciones civiles, entidades bancarias y fundaciones con potencial de convertirse en socios

estratégicos. Las alianzas con dichas organizaciones es un elemento necesario para que los modelos de distribución inclusiva puedan llevarse a cabo en el país. Como hemos mencionado son organizaciones que cuentan con al menos 20 años de trayectoria en el segmento de bajos recursos y cuentan con los recursos necesarios para contribuir en la articulación e implementación de cualquier proyecto inclusivo. Se debe pensar en estas organizaciones como una que ha generado conciencia de marca en el segmento en el que opera, que tiene legitimidad en el sector y que es, en definitiva, la que mejor conoce cómo abordar el mercado de la base de la pirámide. Así, sus conocimientos las hacen una pieza fundamental en el reclutamiento de los perfiles requeridos en el modelo. Aún más, las alianzas estratégicas con estas instituciones mitigan ciertos riesgos relacionados al rechazo a los proyectos y riesgos monetarios que pasan a ser compartidos. Asimismo, si se considera que los modelos de distribución inclusivos buscan que los beneficiarios progresen y generen mayor rentabilidad en sus proyectos, se puede generar una infraestructura tal que combine los incentivos que se generan a través de los servicios financieros que brindan las asociaciones y los incentivos por distribuir los productos de las empresas. Esto es aprovechar los esquemas de organizaciones como Avanzar y Nuestras Huellas que cuentan con programas mediante los cuales se otorga un mayor monto de crédito según el desempeño del prestatario y generar incentivos compartidos puesto que una mayor rentabilidad dada por un mejor manejo de los negocios requiere que los prestatarios se comprometan con el programa en aras de mejorar su desempeño y obtener mejores créditos para seguir creciendo.

A modo de conclusión, como se ha mencionado anteriormente las organizaciones de apoyo son necesarias para garantizar una implementación efectiva de los modelos inclusivos. Su entendimiento sobre las comunidades de bajos recursos le permiten a la empresa asumir una mirada distinta a la de los negocios tradicionales. Si bien podrían generarse alianzas con una organización que financie y otra que capacite, resulta más efectiva una organización que agrupe ambas. En Argentina existen organismos con los que se puede trabajar para formalizar un negocio inclusivo adaptando sus modelos de asistencia actuales a los lineamientos de las redes de distribución inclusiva y los lineamientos de la empresa. De esta manera, contar con su colaboración enriquecerá la calidad de los

objetivos y de la implementación del modelo de negocio en tanto se generará una congruencia entre las necesidades de ambas partes. De manera encubierta, se contará con el apoyo de entidades bancarias y otros organismos públicos que tienden a financiar las iniciativas de estas organizaciones que suelen contar con el apoyo del Ministerio de Desarrollo Social. Por último, como uno de los ejes centrales de las redes de distribución inclusiva es la educación y la capacitación sus programas de entrenamiento son atractivos para la empresa. Esto es verdad en tanto las compañías pueden delegar ese aspecto a las organizaciones que cuentan con programas establecidos y así dar únicamente una capacitación respecto a su operatoria y sus mejores prácticas.



Universidad de
San Andrés

Conclusiones

Como hemos visto, en todo el mundo las empresas han comenzado a modificar sus estrategias comerciales al incorporar modelos de negocios cada vez más inclusivos. De esta manera, no solo atienden a las clases más empobrecidas, sino que son generadoras de ingresos. Existen en varios países un gran número de proyectos de distribución inclusiva que han sido implementados con éxito y que han podido expandirse o replicarse. En particular, el estudio de las experiencias de Unilever, SAB Miller y Farmacias de la Comunidad han demostrado a efectos de este trabajo que se pueden desarrollar proyectos inclusivos exitosos que generan impactos positivos en todas las comunidades.

Los casos de estudio han permitido vislumbrar que es factible implementar todos los modelos e identificar las mejores prácticas adoptadas por cada caso. En todos ellos, existen una serie de denominadores comunes que indicarían que son factores necesarios para la implementación de cualquier negocio inclusivo: la acción de organismos de apoyo, alianzas con entidades de financiación y capacitaciones integrales para los participantes. Si bien los casos marcan una tendencia de incorporar a mujeres en situación de vulnerabilidad como distribuidoras, sería interesante implementar las redes de distribución inclusiva de una manera más abarcativa dando iguales oportunidades a hombres y mujeres. No se debe pensar en los casos estudiados como la única forma de implementar negocios de distribución inclusiva. Por el contrario, su importancia radica en que establecen un punto de referencia exitoso para impulsar proyectos similares en el país. Por ello fue igual de importante analizar la existencia de negocios inclusivos y redes de distribución inclusiva en el país porque permiten observar cómo se implementan localmente, las prácticas que funcionan en el país y la infraestructura vigente sobre la que se podría apoyar un negocio de distribución inclusiva. Considerando lo anterior, no se pretende definir un paso a paso a seguir porque cualquier implementación de un negocio inclusivo y aún más de distribución inclusiva requiere de soluciones adaptadas a cada contexto.

Entonces, no es errado pensar que en Argentina se pueden implementar modelos de distribución inclusiva en tanto se dan las condiciones necesarias para su ejecución. Considerando el contexto, los niveles de pobreza y la existencia de la

infraestructura necesaria para su desarrollo, las redes inclusivas resultan una oportunidad para las empresas. A saber, a diferencia de muchas acciones de responsabilidad social empresarial que son más bien filantrópicas, las redes de distribución inclusiva se constituyen como una alternativa que genera rentabilidad al negocio mientras contribuye con el bienestar general de la comunidad.

La implementación de un modelo u otro dependerá del contexto en el que se encuentre la comunidad que se desea atender. Si bien podría pensarse que hay más ventajas en una alternativa que en otra, la realidad es que todos los modelos adoptados surgieron al ajustar el negocio a la comunidad. Así, donde no hay tiendas locales o son muy pocas, resulta atractiva la idea de desarrollar una fuerza de ventas directa. En aquellos casos donde es realmente difícil el acceso, la fuerza de ventas directa cobra mayor importancia. En otros casos, si hay muchas tiendas en la comunidad podría no tener sentido desarrollar la fuerza de ventas directa y asegurar la sostenibilidad de esas tiendas como medio de distribución. Como se puede ver, la elección de uno u otro está sujeta a los recursos no solo de la comunidad, sino también de la empresa y se ajusta a las necesidades de ambas partes dadas las circunstancias. En este sentido, el modelo funcionará en tanto se genere valor para todas las partes involucradas.

No obstante lo anterior, como se ha mencionado anteriormente la existencia de organizaciones de apoyo, entidades financieras y programas de capacitación son necesarios para la implementación de cualquiera de los tres modelos. Entender esto es el primer paso hacia modelos de distribución inclusiva. Las experiencias argentinas en distribución inclusiva han fracasado o son inexistentes en tanto se omite alguno de estos tres elementos fundamentales. El desafío que tienen por delante las compañías en el país si desean incursionar en este tipo de negocio radica en comprender que no basta solo con la buena intención y que la mirada tradicional de los negocios no contribuye en entender al mercado de referencia. En la medida en la cual las compañías intentan insertarse por sí solas en estos mercados tienden a fracasar porque no llegan a comprender los dinámicos que se dan en la base de la pirámide y porque la comunicación no es acertada. En cambio, las experiencias que han logrado adecuar sus negocios y han tenido éxito han realizado alianzas con actores estratégicos que han permitido generar un ambiente de comunicación y colaboración entre todas las partes.

Por este motivo, no se debe perder de vista que cualquier proyecto de distribución inclusiva necesita de la acción de instituciones sociales y entidades de financiación.

La colaboración entre las empresas y sus socios estratégicos dará por resultado un proyecto de redes de distribución inclusiva que responda a las necesidades de la base de la pirámide, establecerá un orden de prioridad de acción y el paso a paso. En términos generales, las experiencias estudiadas revelan que luego de idearse el proyecto se debe realizar un estudio de los potenciales candidatos, captarlos, presentarles la propuesta y, dependiendo de la capacidad de la empresa, reclutar a aquellos que mejor se adecuen a los requisitos solicitados. En esto debe existir un trabajo conjunto entre el área de ventas de las empresas con las organizaciones civiles que son las que tienen legitimidad y credibilidad dentro de la base de la pirámide lo que implica que tienen la capacidad de atraer a más personas. La selección de los candidatos debe ser sumamente cuidadosa en tanto los distribuidores son capaces de crear el mercado para el producto porque cuentan con la influencia y reputación necesaria dentro de la comunidad. En otras palabras, la selección debe ser minuciosa considerando que no todos son buenos candidatos y apuntando a aquellos que realmente se dediquen al negocio.

A su vez, una vez que se establecen las características de los potenciales candidatos se debe estudiar y diseñar las opciones de financiación más adecuadas para el segmento. Asegurar el acceso a medios de financiación es uno de los principales desafíos que presentan las redes de distribución inclusiva. Esto es así porque son un elemento necesario para que los participantes inviertan en sus negocios y así impulsarlos. Dado que, en general, cuentan con bajos ingresos o ingresos volátiles, las empresas deben asegurarse de que los participantes cuenten con una fuente de dinero inicial que les permita invertir en el proyecto y luego generar ingresos sostenibles. Para ello, las alianzas con entidades financieras son esenciales en tanto se pueden crear soluciones crediticias con las mejores condiciones para los participantes con el único objetivo de acelerar el progreso de los negocios. De ahí nace el concepto de microcrédito como una opción factible de tasa de interés baja a la que pueden acceder los sectores de bajos recursos y cuya condición es que sea invertida en negocios que generen

rentabilidad. Sumado a garantizar el acceso a créditos, los modelos para ser exitosos deben crear conciencia y mejorar el manejo del dinero y las finanzas a través de capacitaciones.

Una vez que se completa el cupo de participantes, la segunda etapa observada hace hincapié en la capacitación. Como norma general, son capacitaciones intensivas en tópicos de negocio orientadas al manejo de las finanzas, las ventas y gestión. El objetivo es que las personas puedan llevar adelante un negocio sostenible que no se maneje a partir del instinto, sino de acuerdo con las dinámicas comerciales. De esta manera, las capacitaciones buscan reducir los excesos o faltantes de inventario, mejorar el manejo de los precios para obtener rentabilidad y el manejo del dinero para que puedan hacer frente a sus obligaciones financieras. A su vez, durante esta etapa se da un mayor conocimiento de la empresa, a qué se dedica y sobre los productos que se comercializarán. El objetivo de esto radica en que los participantes puedan transmitir para qué sirve el producto, cómo se utiliza y dar consejos a sus consumidores. En este sentido, son los distribuidores los que promocionarían el producto reduciendo así los costos publicitarios. Si bien no siempre sucede, idealmente las empresas también deberían transmitir sus mejores prácticas a los participantes con el objetivo de que la gestión de la distribución se adecue mejor a los estándares de calidad.

Siguiendo esos lineamientos, es posible desarrollar negocios de distribución inclusiva con potencial de ser exitosos. Una vez que se implementan y se encuentran en funcionamiento, se deben hacer seguimientos de avance y revisiones si se identifica que hay algún elemento que podría mejorarse o ajustarse si cambian ciertas condiciones. A su vez, se deben generar incentivos para que los participantes no abandonen el programa y busquen superarse. Entre esos incentivos, podrían incluirse beneficios especiales o la opción de obtener mejores créditos y condiciones crediticias según el desempeño. Algunos casos incluso como medida de reconocimiento les dieron a los participantes con mayor desempeño la posibilidad de tener gente a cargo o se les ha dado apoyo en la apertura de sus propias tiendas.

Argentina tiene un mercado propicio para la implementación de estos modelos de negocios. Existe un gran porcentaje de la población en situación de pobreza y empleo informal apta para formar parte de estos programas según los

requisitos mínimos que se establecen en términos de experiencia y motivación. Dado que es un mercado desatendido con necesidades insatisfechas y con medidas para mejorar sus condiciones que no son sostenibles en el tiempo, las empresas tienen una gran oportunidad de expandir sus negocios cumpliendo sus metas de responsabilidad social empresaria.

Si bien es cierto que es un modelo que no ha sido explotado en el país, han habido experiencias similares como Avon, McDonald's u otros tipos de negocios inclusivos que, sin dudas, establecen un punto de partida del que se puede aprender para incorporar mejoras tendientes a desarrollar un modelo de distribución inclusiva como tal. En este sentido, se ha descubierto que se dan las condiciones y elementos necesarios para generar redes de distribución inclusiva exitosas. A saber, actualmente existen agentes en el mercado que pueden convertirse socios estratégicos en el desarrollo del modelo por el simple hecho de que cuentan con la experiencia, los recursos y los medios para apoyar al proyecto.

Lo anterior, implica que los modelos se pueden diseñar con conocimiento de la realidad de los barrios más carenciados del país mientras que los riesgos asumidos son compartidos entre la compañía y los socios estratégicos. Como hemos visto, en Argentina operan un gran número de instituciones sin fines de lucro que buscan generar un impacto positivo en los barrios vulnerables y que han implementado una serie de soluciones que van en sintonía con la que se propone en este trabajo. No solo otorgan financiación, sino que su trayectoria les permite impartir capacitaciones de calidad especialmente orientadas para las personas de bajos ingresos y generar un reclutamiento efectivo de los candidatos. Su participación es esencial en tanto son las que le dan a la empresa legitimidad dentro de la base de la pirámide y un cambio en la percepción del negocio para que sean capaces de comprender las diferencias con los segmentos tradicionales. Adicionalmente a las instituciones sin fines de lucro, se ha estudiado la alternativa de las entidades financieras que otorgan microcréditos. Esta alternativa también es viable en el país en tanto existe normativa legal que asegura su existencia y una serie de bancos comerciales que otorgan microcréditos cuyo destino debe ser exclusivamente impulsar un negocio. Si bien es una alternativa atractiva, en algunos casos no cuentan con capacitaciones, tienen tasas de interés más altas y requisitos limitantes. Sin embargo, el hecho de que exista en la

cartera de productos bancario un microcrédito es un buen indicio porque podrían llegarse a acuerdos entre la compañía y los bancos para otorgar microcréditos especialmente diseñados para el programa como ha sucedido en otros países.

Comenzar a incorporar redes de distribución inclusiva en Argentina representa una oportunidad con beneficios tanto para las comunidades, como para las empresas e instituciones involucradas que no debe perderse de vista. Contar con entidades de apoyo disminuye el riesgo de invertir en un participante que luego abandonará el programa porque desde el comienzo se buscarán candidatos con el mayor nivel de compromiso y confiabilidad.

En términos sociales, las redes de distribución inclusiva han logrado mejorar la calidad de vida de muchas personas al crear una fuente de ingresos sostenible en el tiempo. mejorar la calidad de la vida de las personas generando una fuente de ingresos sostenible en el tiempo. El apoyo de las empresas sumado a las capacitaciones les ha permitido manejar mejor sus inventarios, aumentar sus ventas y mejorar sus márgenes de rentabilidad. En algunos casos, incluso el éxito y crecimiento ha sido tal que han podido expandir sus negocios. Sumado a lo anterior, las comunidades se ven beneficiadas al acceder a productos con garantía de calidad a un precio razonable y de manera conveniente. En muchos casos, los modelos han sido implementados en comunidades donde el acceso a ciertos productos era nulo lo que derivaba en malos hábitos de salud, higiene o nutrición. Con la implementación de las redes de distribución inclusiva se ha visto un cambio en los hábitos de las personas a medida que se les iba enseñando respecto al uso y la importancia de incorporar ciertas conductas en sus rutinas. Si bien las capacitaciones están orientadas a los distribuidores, son los distribuidores quienes luego capacitan a los miembros de sus comunidades. En este sentido, el beneficio es generalizado con un impacto positivo que va más allá de lo monetario y que mejora la calidad de vida general de las personas.

En cuanto a las instituciones involucradas, el beneficio radica en el aumento del alcance del impacto en las comunidades. Al contar con las empresas, pueden alcanzar a un mayor número de personas potenciando y acelerando las soluciones que venían implementando hasta el momento. La cooperación entre ambas partes resulta un elemento clave que permitirá ajustar las soluciones a las realidades rápidamente. En cuanto a las entidades que otorgan microcréditos sean

o no financieras, el beneficio se da porque se asegura que un mayor número de beneficiarios no caerá en cesación de pago. A su vez, el hecho de que deban desarrollar productos especialmente diseñados para los programas de distribución inclusiva los obliga a diversificar su cartera atrayendo a más personas. Si bien es verdad que pueden obtener menores rentabilidades porque las tasas de interés suelen ser inferiores, se asegura el repago de los créditos y se aumenta la cantidad de prestatarios.

Entre sus varios beneficios, para las empresas las redes de distribución inclusiva son una ventaja competitiva que les permite expandir su horizonte de mercado a medida que alcanzan sus metas de responsabilidad social empresarial. El acceso a un nuevo mercado les permite ampliar su alcance lo que implica un aumento en las ventas y en la rentabilidad. Sin embargo, para poder aprovechar los beneficios que ello representa deben estar dispuestas a aceptar que es una inversión que tiene menores márgenes de rentabilidad en el corto plazo lo que implica una desventaja. Lo atractivo es que estos proyectos en el largo plazo generan un impacto positivo amplio puesto que adicionalmente a aumentar el volumen de ventas y generar mejores márgenes en el futuro, se generan beneficios estratégicos para las compañías. En este sentido, se aumenta el volumen de venta, se genera conciencia de marca y se genera una inteligencia de mercado. Dado que con unas redes de distribución inclusiva consolidadas se asegura la presencia y distribución de los productos se ha evidenciado que se fortalece la presencia de la marca lo que genera conciencia y lealtad hacia la marca. Sumado a ello, las empresas que han implementado estos modelos han señalado que junto a la expansión de su alcance existe otra ventaja competitiva: la mejora en la inteligencia de mercado que potencia la lealtad y conciencia de marca. En comunidades donde es difícil el acceso, reunir información respecto al segmento, los desafíos a los que se enfrentan, las necesidades y las oportunidades de negocio existentes requiere un despliegue de muchos recursos. Con las redes de distribución inclusiva, los distribuidores interactúan directamente con los consumidores y le transmiten la información a la compañía que puede entonces responder de manera rápida y eficiente.

En conclusión, los modelos de distribución inclusiva son modelos de negocios económicamente viables y sustentables para desarrollar en Argentina que

buscan ser una solución a las problemáticas de las comunidades de menores recursos. Ante escenarios competitivos altamente complejos, hacer negocios en la base de la pirámide argentina resulta una alternativa atractiva que permitirá generar un negocio rentable, disminuir los costos y acceder de manera eficiente a mercados de difícil acceso. De todas maneras, no se debe ignorar el riesgo que representan y se debe hacer un minucioso estudio para desarrollar un programa de implementación efectivo que los reduzca a la vez que represente los mejores beneficios para todas las partes. Como se ha podido observar a lo largo de este trabajo la oportunidad es evidente y en el país se dan todas las condiciones necesarias para que se den redes exitosas.

El análisis ha estado orientado a identificar casos exitosos de distribución inclusiva para estudiar la viabilidad de sus aportes en Argentina. A su vez, tuvo una doble intención: demostrar una alternativa novedosa de negocio inclusivo que incorpore desde un nuevo lugar a los sectores más vulnerables haciendo conveniente su acceso a los productos. Por último, se ha buscado mostrar que no solo generan un impacto positivo sustancial en la vida de las personas, sino que también son negocios que generan rentabilidad positiva para las empresas y que configuran una ventaja competitiva estratégica. Es decir, es un modelo donde todas las partes se benefician.

Aunque el trabajo se orientó en estudiar las oportunidades y proponer una alternativa para Argentina, queda por estudiar las modificaciones que deben hacerse a los negocios existentes y su aplicabilidad a diversas industrias. El aporte de este trabajo busca ser el puntapié inicial para que se ejecute un plan de negocio con estas características y se piense en el rediseño que se necesitará en los productos para que se adapten a las necesidades de la base de la pirámide. Adicionalmente, se podría estudiar la extensión de programas de distribución inclusiva existentes de multinacionales en otros países en Argentina.

Bibliografía

Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall.

Acumen; Unilever. (2018). *A lean data how-to guide understanding gender impact: phase 1*. Acumen and Unilever.

Arango, F., Potash, J., & Krishen, N. (2015). *El poder del Downstream*. BSD Consulting.

Arcor. (2017). *Reporte de sustentabilidad 2016*. Arcor.

Arcor. (2020). *Alimentando vinculos para el desarrollo: reporte de sustentabilidad 2019*. Arcor.

Argentina Pro Mujer. (2020). *Pro Mujer*. Recuperado de Pro Mujer: <https://argentina.promujer.org/quienes-somos/>

Avón. (2020). *Avón*. Retrieved from Avón: www.avon.com

Ayala Hernández, B. L., Mejía, L., & Buenadicha, C. (2016). *Las microfranquicias: un modelo para escalar emprendimientos innovadores*. Guatemala.

Banco Ciudad. (2020). *Microcrédito*. Recuperado de Ciudad Microcréditos: <http://www.ciudadmicrocreditos.com.ar/0/nota/index.vnc?id=252>

Banco Galicia. (2020). *Promoción de las microfinanzas*. Recuperado de Galicia Sustentable:

<http://www.galiciasustentable.com/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/CLIENTES/Promociondelasmicrofinanzas>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). *The power of downstream: Inclusive distribution for development*. BID.

Banco Mundial. (2019, Octubre 02). *Banco Mundial*. Recuperado de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/overview>

Banco Nación. (2020). *Créditos para Emprendedores*. Recuperado de Banco Nación:

<https://www.bna.com.ar/Empresas/NacionEmprende/FinanciamientoAEmprendedores>

Banco Provincia. (2020). *Provincia Microcréditos*. Recuperado de Provincia Microcréditos: <https://www.provinciamicrocreditos.com/>

Berger, G., Márquez, P., & Reficco, E. (2009). *Negocios inclusivos en América Latina*. Harvard Business Review.

Borden, N. (1950). The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, 6.

Business Call to Action. (2015, agosto 26). *Sustainable community pharmacy network launched in Kenya*. Recuperado de The Guardian: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/aug/26/sustainable-community-pharmacy-network-launched-in-kenya>

Business Call to Action. (2017). *Pharmnet (Nairobi Teohpharm)*. Recuperado de Business Call into Action: <https://www.businesscalltoaction.org/member/pharmnet>

Cárdenas, J. H., Escobar, N., & Riveros, L. (2018). *Benchmarking internacional sobre microfranquicias de formato de negocio*. Propaís.

Castrillón Simmonds, M. L., Novoa Molina, C. A., & Martínez Cadavid, L. F. (2019). *El paso a paso de las microfranquicias en Colombia*. Bogotá: Propaís.

Chen, J. (2019, mayo 12). *Affiliate*. Recuperado de Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/a/affiliate.asp#:~:text=The%20term%20affiliate%20is%20used,stock.&text=An%20affiliate%20is%20determined%20by,company%20holds%20in%20another%20company>.

Clarín.com. (2019, 06 10). *Por primera vez, una cadena de comidas rápidas desembarcará en la Villa 31*. Recuperado de Clarín:

https://www.clarin.com/ciudades/primera-vez-cadena-comidas-rapidas-desembarcara-villa-31_0_WLCvxQPNx.html

Comas, G., & Salvia, A. (2018). *Hacia la inclusión de personas en situaciones de vulnerabilidad*. Buenos Aires: Observatorio de la Deuda Social Argentina.

Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. (2017). *Desarrollo de Negocios Inclusivos con impacto social. Una herramienta para la toma de decisiones*. Bogotá: La Imprenta Editores S.A.

Datex. (2020). *What is Last Mile Delivery? Part 1: How Omnichannel Retail is Affecting Transportation & Logistics*. Recuperado de [datexcorp.com](https://www.datexcorp.com/last-mile-delivery-part-1-omni-channel-retail-affecting-transportation-logistics/): <https://www.datexcorp.com/last-mile-delivery-part-1-omni-channel-retail-affecting-transportation-logistics/>

Davis Pluess, J., Jenkins, B., & Rivera, A. (2016). *The inclusive distribution challenge*. CITI Foundation - Business Fights Poverty.

De la Cruz, A., & Beyeler, N. (2013). *Tiendas de Salud, Guatemala: A qualitative evaluation of a micro-pharmacy franchise*. San Francisco: The Global Health Group, Global Health Sciences, University of California, San Francisco.

Díaz Langou, G., Kessler, G., Florito, J., & Della Paolera, C. (2019). *Reducir la pobreza crónica*. Buenos Aires: CIPPEC.

Díaz, N. (2013, Octubre). Stuart Hart: La Clave está en la Base de la Pirámide. *Gestión*.

Dinero, R. E. (2019, Septiembre 20). Infotep y Nestlé elevan a 980 el número de egresados de Mi Sabroso Negocio. *El Dinero*.

Donato, N. (2019, Marzo 28). La pobreza subió al 32% y ya alcanza a 14,3 millones de personas. *Infobae*.

Dossier.net. (2020, enero 23). *Silvina Seiguer de McDonald's: "Nuestro papel como empresa es fundamental para inspirar un cambio social"*. Recuperado de Dossier.net: <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/silvina-seiguer-de->

mcdonalds-nuestro-papel-como-empresa-es-fundamental-para-inspirar-un-cambio-social/22072

ENI Di Tella. (2013). *Primer Relevamiento de Actores de los Negocios Inclusivos en Argentina. Primera Parte: Emprendimientos y pequeñas empresas (2012-2013)*. Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.

Equipo de Estudios Laborales. (2019, marzo 21). *2019, un inicio crítico: análisis de los despidos y suspensiones en el primer bimestre*. Retrieved from Centro de Economía Política Argentina: <https://centrocepa.com.ar/informes/154-2019-un-inicio-critico-analisis-de-los-despidos-y-suspensiones-en-el-primer-bimestre.html>

Fundación Alternativa 3. (2020). *Alternativa 3*. Recuperado de Alternativa 3: <http://alternativa3.org/>

Fundación Pro Vivienda Social. (2020). *Fideicomisos de Gas*. Recuperado de Fundación Pro Vivienda Social: www.fpvs.org/gasificacion-integral/

Gasparini, L., Tornarolli, L., & Gluzmann, P. (2019). *El desafío de la pobreza en Argentina. Diagnóstico y perspectiva*. Buenos Aires: CEDLAS, CIPPEC, PNUD.

Infotep. (n.d.). *Noticias Infotep*. Recuperado de <http://www.infotep.gob.do/index.php/noticias/item/1066-infotep-junto-a-nestle-certifica-a-mas-de-300-nuevos-emprendedores>

Institución solidaria Avanzar. (2020). *Avanzar*. Recuperado de Avanzar: <https://avanzar.org.ar/>

Jenkins, B. (2014). *Empowering Small Businesses in Corporate Value Chains: The Case of SABMiller's 4e Camino al Progreso Program*. Cambridge, MA: The CSR Initiative at the Harvard Kennedy School and Business Fights Poverty.

Jenkins, B., Valikai, K., & Baptista, P. (2013). *The Coca-Cola Company's 5by20 Initiative: Empowering Women Entrepreneurs across the Value Chain*. Cambridge, MA: The CSR Initiative at the Harvard Kennedy School and Business Fights Poverty.

Jueguen, F. (2019, Noviembre 17). *La Nación*. Recuperado de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/pobreza-indec-primer-semestre-nid2292717>

Karnani, A. (2007). Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage. How the private sector can help alleviate poverty. *California Management Review*.

Kirchgeorg, M. (2020). *Encyclopedia Britannica*. Recuperado de Encyclopedia Britannica: <https://www.britannica.com/topic/Bottom-of-the-Pyramid>

Kotler, P. y. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.

La Constancia. (2015). *4e, Camino al Progreso*. Recuperado de laconstancia.com: <https://www.laconstancia.com/4e-camino-al-progreso>

La Nación. (2019, diciembre 06). *McDonald's desembarcó en la Villa 31 y una vecina será la gerenta del local*. Recuperado de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/mcdonalds-desembarco-villa-31-vecina-sera-gerenta-nid2313296>

Lacalle, D. (2020, enero 29). *Argentina, un país rico pero sorprendentemente pobre*. Recuperado de <https://www.diagonales.com/contenido/argentina-un-pas-rico-pero-sorprendentemente-pobre/18841>

Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. International Thomson Editores S.A.

Letcher, H., Sacco, E., Salerno, N., Scarano, A., & Carreras, Ó. (2019, abril 03). *La crisis llegó a las grandes empresas: análisis de variables económico-financieras de empresas seleccionadas para el periodo 2017-2018*. Recuperado de Centro de Economía Política Argentina: <https://centrocepa.com.ar/informes/165-la-crisis-llego-a-las-grandes-empresas-analisis-de-variables-economico-financieras-de-empresas-seleccionadas-para-el-periodo-2017-2018.html>

(2006). *Ley 26.117*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.

Linked Foundation. (2020). *Tiendas de Salud (TISA)*. Recuperado de Linked Foundation.

Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2010). *Negocios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Bogotá: Zona Ltda./ Amaral Editores.

Mercy Corps. (2017). *Sustainable community Health Stores*. Mercy Corps Global.

Ministerio de Desarrollo Social. (2020). *Comisión Nacional de Microcrédito*. Recuperado de Argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/conami>

Ministerio de Economía. (2020). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbano: segundo semestre 2019*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. (2015). *Microcréditos en la Argentina, una herramienta clave para la inclusión financiera*. Buenos Aires.

Ministerio de Hacienda. (2019). *Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación. Secretaría de Acompañamiento y Protección Social. (2018, noviembre 5). *Datos Argentina - Proyectos especiales en zonas de difícil acceso*. Recuperado en junio 2020, de Datos Abiertos: <https://datos.gob.ar/dataset/desarrollo-social-proyectos-especiales-zonas-dificil-acceso>

Mujeres 2000. (2020). *Mujeres 2000*. Recuperado de Mujeres 2000:
<https://www.mujeres2000.org.ar/programa-de-microcreditos-para-emprendimientos>

Mulek, T. (2013). *Unilever, la sustentabilidad superó a la RSE*. Revista Mercado.

Musso, N., & Ulla, L. (2009). *Negocios Inclusivos - Casos de Buenas Prácticas Nacionales*. Córdoba: Pugliese Siena S.H.

Naciones Unidas. (2019, Octubre 27). *Asuntos que nos importan*. Recuperado de Naciones Unidas: <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/poverty/index.html>

Natura. (2020). *Natura*. Recuperado de Natura: <https://www.naturacosmeticos.com.ar/>

Nuestras Huellas. (2020). *Nuestras Huellas*. Recuperado de Nuestras Huellas: <http://www.nuestrahuellas.org.ar/#>

Observatorio empresarial para el crecimiento inclusivo. (2020, enero 16). *La importancia del acceso a la financiación para promover los negocios inclusivos*. Recuperado de www.crecimientoinclusivo.org: <https://www.crecimientoinclusivo.org/blog/la-importancia-del-acceso-la-financiacion-promover-los-negocios-inclusivos/>

Ongallo, C. (2012). *Qué es la venta directa?* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Organización de las Naciones Unidas. (2020). *Desarrollo Sostenible*. Recuperado de ONU: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>

Prahalad, C., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy & Business*.

Prystay, C. (2005, mayo 26). *Unilever aprovecha el microcrédito para llegar a nuevos consumidores en India*. Recuperado de eltiempo.com: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1680494>

Red Argentina de instituciones de Microcrédito. (2020). *RADIM*. Recuperado de RADIM: <http://www.reddemicrocredito.org/>

Rivera Botero, M., & Martínez Baena, E. (2017). *Estudio de caso: Programa 4E "Camino al Progreso"*. Fundación Bavaria.

Samper, S. P. (2016, marzo 17). *Distribución inclusiva, apuesta del BID para combatir la pobreza*. Recuperado de Universidad de los Andes: <https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/facultad/sobre-la-facultad/noticias/item/1491-distribucion-inclusiva-apuesta-del-bid-para-combatir-la-pobreza>

Torres, E. (2015). *“4e, Camino al Progreso”*: Shopkeepers with business and social focus. Shared Value Initiative.

Ulla, L. A. (2008). *Responsabilidad Social Empresaria e Inclusión Económica y Social*. Córdoba: CIDEAL.

Unilever. (2005). *For Rojamma, Project Shakti means being able to educate her daughters*. Unilever.

Unilever. (2019). *Becoming a microentrepreneur*. Unilever.

Unilever. (2019). *Unilever sustainable living plan: progress in 2019*. Unilever.

Unilever. (2020). *Empowering small-scale retailers for growth*. Recuperado de Unilever: <https://www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/inclusive-business/empowering-small-scale-retailers-for-growth/>

Unilever. (2020). *Expanding opportunities in our retail value chain*. Recuperado de Unilever - Opportunities for women: <https://www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/opportunities-for-women/expanding-opportunities-in-our-retail-value-chain/>

Unilever. (2020). *Inclusive Business*. Recuperado de Unilever: <https://www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/inclusive-business/index.html>

Unilever. (2020). *Unilever*. Recuperado de Unilever: <https://www.unilever.com/>

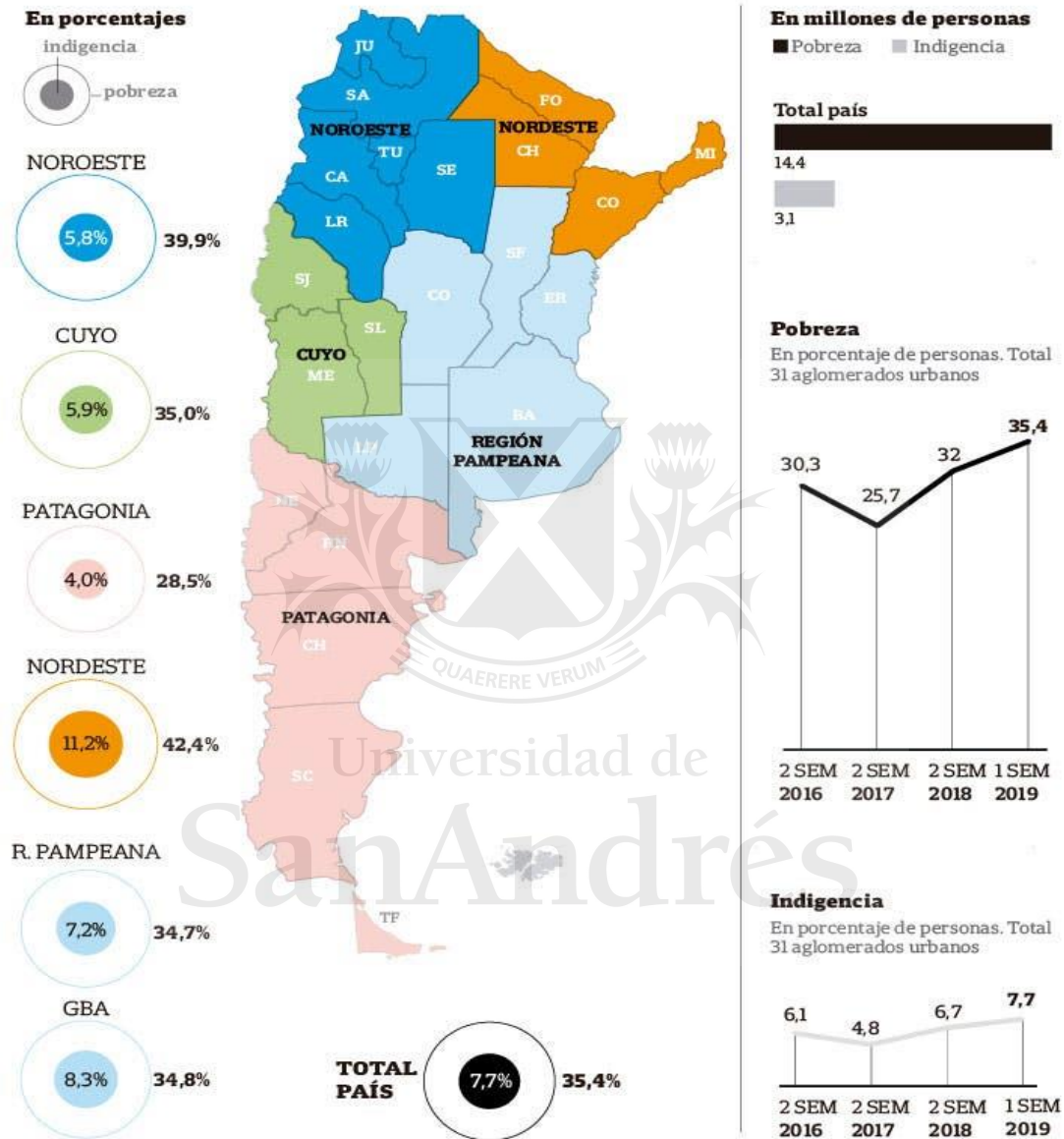
Verardo, F. (2005). *¿Cómo hacer Negocios en la Base de la Pirámide? El marketing mix y los sectores de bajos recursos*. Victoria: Universidad de San Andrés.

Yeoman, K. (n.d.). *Tiendas de la Salud: A Microfranchise Health Store Launches in Guatemala*. Recuperado de Next Billion: <https://nextbillion.net/tiendas-de-la-salud/>

Anexos

Anexo 1. Mapa de pobreza en Argentina

Total 31 aglomerados urbanos, primer semestre 2019

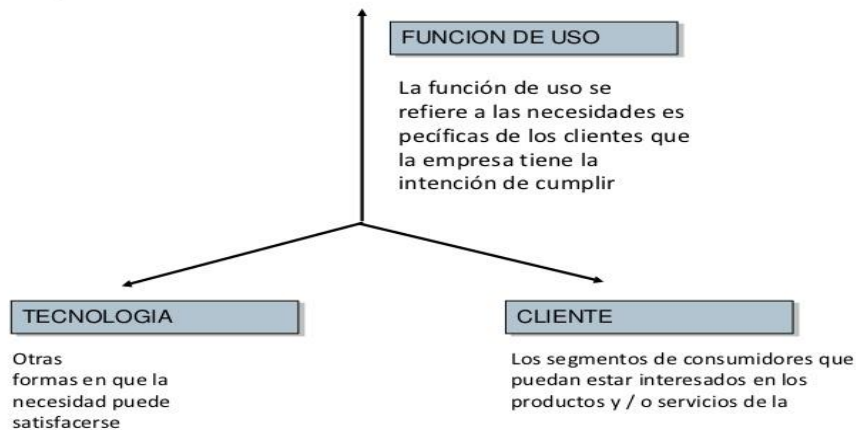


Fuente: Juegen, F. (17 de Noviembre de 2019). *La Nación*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/pobreza-indec-primer-semester-nid2292717>

Anexo 2. Función de Abell

Modelo de Abell:

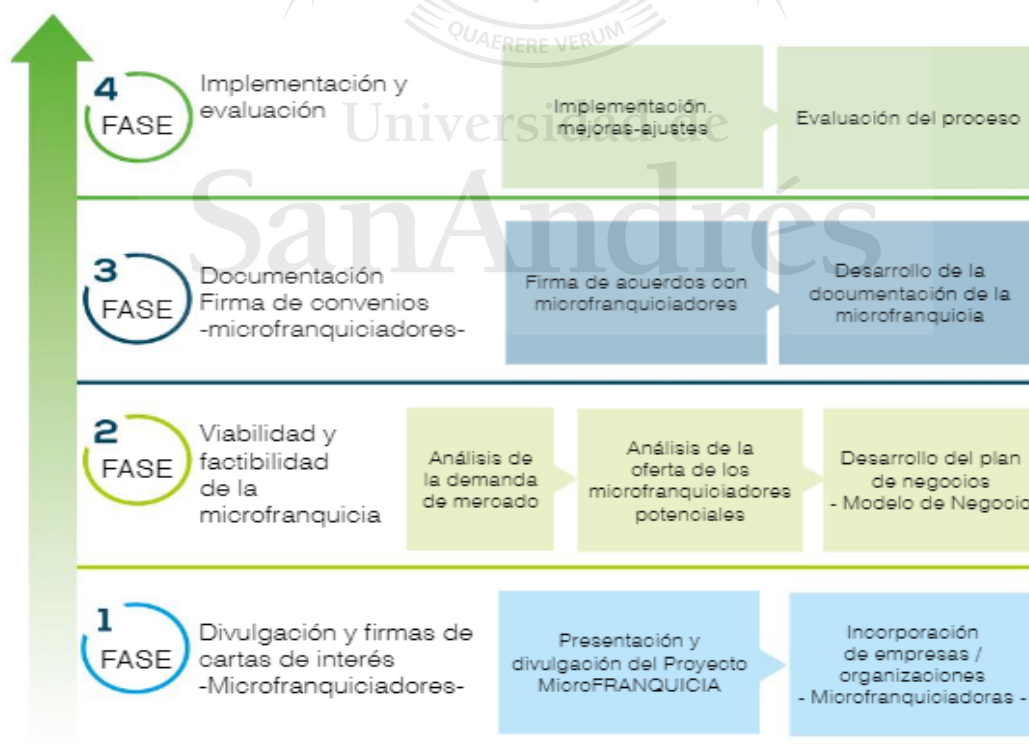
Definición del Negocio mediante tres dimensiones



Fuente: Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall.

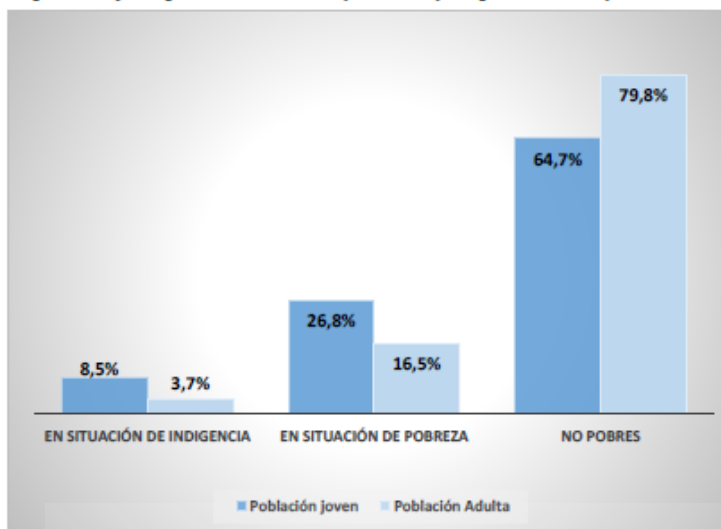
Anexo 3. Modelo empresarial de una microfranquicia

Modelo EMPRESARIAL



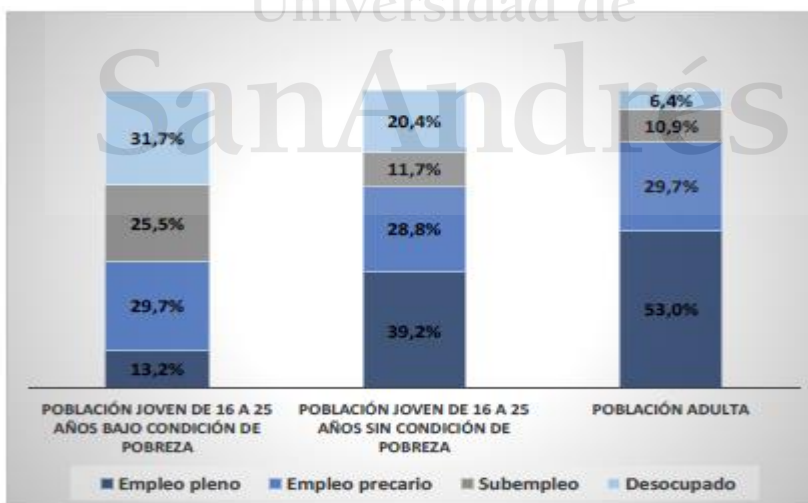
Fuente: Ayala Hernandez, B. L., Mejía, L. A., & Buenadicha, C. (2016). *Microfranquicias: un modelo para escalar emprendimientos innovadores*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Anexo 4. Gráfico de jóvenes en situación de pobreza por ingresos. En porcentaje de población entre 16 y 25 años versus población mayor a 25 años.



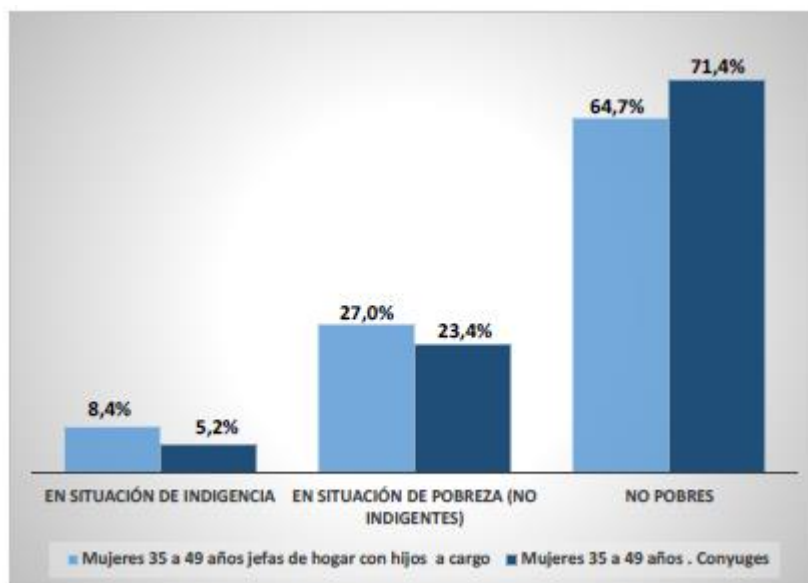
Fuente: Comas, G., & Salvia, A. (2018). *Hacia la inclusión de personas en situaciones de vulnerabilidad*. Buenos Aires: Observatorio de la Deuda Social Argentina.

Anexo 4.1 Situación de empleo de los jóvenes según condición de pobreza. En porcentaje de población entre 16 y 25 años y de población mayor de 25 años.



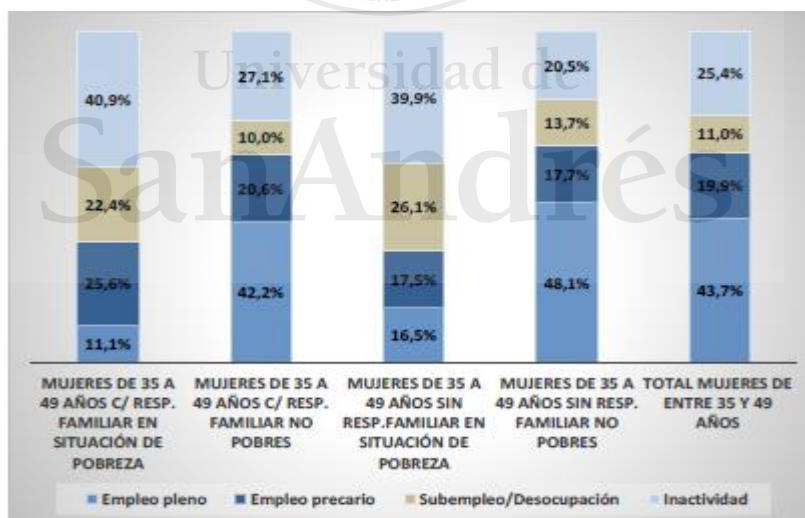
Fuente: Comas, G., & Salvia, A. (2018). *Hacia la inclusión de personas en situaciones de vulnerabilidad*. Buenos Aires: Observatorio de la Deuda Social Argentina.

Anexo 4.2. Mujeres de 35 a 49 años con responsabilidad familiar en situación de pobreza e indigencia según rol en el hogar. En porcentaje de población de mujeres de 35 a 49 años.



Fuente: Comas, G., & Salvia, A. (2018). *Hacia la inclusión de personas en situaciones de vulnerabilidad*. Buenos Aires: Observatorio de la Deuda Social Argentina.

Anexo 4.3 Situación de empleo de las mujeres de entre 35 y 49 años co-responsabilidad familiar según condición de pobreza. En porcentaje de población de mujeres entre 35 y 49 años.



Fuente: Comas, G., & Salvia, A. (2018). *Hacia la inclusión de personas en situaciones de vulnerabilidad*. Buenos Aires: Observatorio de la Deuda Social Argentina.