

# NEGOCIOS INCLUSIVOS EN VENEZUELA

Fabiana Culshaw

**D**esde hace un tiempo muchos negocios se orientan a lo que se conoce como «la base de la pirámide» en busca de mayores opciones de consumo. Con los sectores de bajos ingresos, la rentabilidad no se logra por margen de ganancias, sino por volumen de ventas. Al tiempo que mejoran las condiciones de vida de los más pobres —al poner a su alcance productos y servicios antes inasequibles— las empresas obtienen ganancias; pues, contrariamente a lo que se creía, estos consumidores están dispuestos a pagar por esos productos y servicios.

Un paso más allá en esta dirección ocurre cuando las empresas incluyen a los sectores populares no sólo como comprado-

res finales, sino también como proveedores, distribuidores, empleados, aliados o socios en sus negocios. En estos casos se habla de «negocios inclusivos», los cuales se están constituyendo en todo un movimiento de progreso social al que Venezuela se suma con algunos excelentes ejemplos.

Los negocios inclusivos superan la versión paternalista sobre los pobres y les dan instrumentos para mejorar la calidad de sus vidas. El lucro pasa a ser un instrumento de transformación social y las clases necesitadas son reconocidas como nuevos protagonistas activos en el mercado. Las propuestas de negocios inclusivos, desarrolladas en los más diversos países del globo, tienen como lema «generar riqueza, redu-

ciendo la pobreza». Con la incorporación de personas de bajos ingresos que actúan como proveedores, distribuidores, empleados o socios, las empresas establecidas aprovechan más sus capacidades productivas, consiguen acceso a zonas que de otra forma perderían como mercado y reducen el número de intermediarios. Asimismo, con la participación de esas personas de las comunidades como aliadas, las empresas pueden identificar nuevos nichos para sus productos, y todos ganan. Otro argumento a favor de los negocios inclusivos es que, a la larga, construyen ciudadanía y fomentan la incorporación de la gente al sistema financiero formal, entre otras formas de integración social.

### Mitos y realidades

Para trabajar con los sectores de bajos ingresos (SBI), sea como consumidores o participantes activos en la cadena de valor, las empresas deben abandonar algunos mitos sobre el concepto de pobreza.

Muchas organizaciones fracasan en el diseño de productos y servicios para esos sectores, porque orientan sus estrategias a simplificar sus ofertas tradicionales, cuando en realidad los SBI tienen características particulares y demandan propuestas comerciales especializadas; es decir, diferenciadas pero no simplificadas. Estudios realizados por la empresa Datanálisis muestran que el mercado de las clases populares no es uniforme: tiene segmentos específicos que deben estudiarse al diseñar estrategias comerciales. «Con frecuencia se piensa que los pobres no compran productos de calidad ni marcas, o que no valoran la variedad, pero sí lo hacen. Un caso típico es el éxito de ventas que han tenido los teléfonos inteligentes en los segmentos populares», comenta Luis Vicente León, director de Datanálisis.

Otro error frecuente es que las compañías, aun reconociendo que existe un mercado rentable de potenciales consumidores en los SBI, tratan de abastecerlo por sí solas, cuando es muy útil —y a veces imprescindible— establecer alianzas estratégicas con agentes locales (que conocen las jergas, costumbres y dinámicas de los barrios) para que sus productos o servicios sean más aceptados por las comunidades; de lo contrario, estas zonas pueden tornarse impenetrables y hasta peligrosas.

Muchos gerentes de mercadeo consideran que el consumidor conoce los productos ofrecidos por las empresas, y por tanto elaboran comunicaciones con inversiones mínimas. No reconocen la importancia de educar al consumidor acerca de los beneficios, nuevos usos o rendimientos de los productos, y desarrollar planes de comunicación bien pensados.

Una particularidad del mercado SBI es la recomendación «boca a boca». De ahí la conveniencia de incluir, especialmente en

los planes estratégicos, los canales informales, y lograr que los consumidores transmitan las bondades de los productos a sus vecinos y allegados.

La estrategia de inclusión llega a su máximo alcance cuando las empresas, en lugar de construir una estructura organizacional basada en sus fortalezas, desarrollan esquemas híbridos de funcionamiento flexible con líderes comunitarios, microempresarios de las comunidades o personas de escasos recursos que se convierten en proveedores, distribuidores o vendedores. Para ello, las empresas invierten en planes de creación de empleos productivos en

Esta asociación cuenta con 19 artesanos dedicados a la elaboración y la comercialización de chocolates de excelente calidad, a partir del cacao producido en las plantaciones locales. El proyecto ha impulsado el desarrollo económico de la comunidad de Birongo. Lerwin Lovega, integrante de la asociación, comenta: «Producimos 130 kilos de chocolate diarios, ciento por ciento natural, sin aditivos, que se comercializan en tiendas de Higuerote, Guarenas, Guatire y parte de la Gran Caracas. La zona ha mejorado, hay más turismo, recibimos visitas de escuelas técnicas, de primaria, de ONG y de todo aquel que se interesa en nuestro

### Las «botiquerías populares», creadas por el Grupo Cobeca (Farmacias Saas), bajo el lema «La farmacia de la cuadra», son pequeños locales dedicados a la venta de productos a precios convenientes (no sólo medicinas, sino de cuidado personal y alimentos básicos), ubicados cerca del consumidor

zonas vulnerables y en capacitación para desarrollar la identificación con el negocio entre los nuevos aliados.

Las oportunidades del mercado de los SBI como consumidores y agentes activos en la cadena productiva son, en Venezuela, formidables, pues casi ochenta por ciento de la población pertenece a estos sectores.

### Cadenas alimentarias

Cativen fue una de las cadenas de supermercados pioneras en el negocio de inclusión, al integrar a pequeños agricultores mediante «plataformas logísticas» localizadas en áreas rurales, que funcionaban como centros de asistencia técnica, compra y acopio. Esto permitía a la empresa generar la confianza necesaria con los productores para establecer contratos de largo plazo en materia de producción.

Otros casos de iniciativas de inclusión social son las cadenas agroproductivas impulsadas por la Fundación Polar, entre las que se destaca la asociación civil Chocolates La Flor de Birongo, en el sector Los García del municipio Brión, estado Miranda.

sistema de producción. Contamos con el apoyo de Empresas Polar, sobre todo en materia técnica, pero somos una organización de autogestión».

La Fundación Empresas Polar patrocina también a Cocobí, una cooperativa encargada de la fermentación del cacao, para que La Flor de Birongo tenga garantizada su materia prima. De esta forma se crean alianzas entre las organizaciones de la zona que fortalecen sus existencias y desarrollos en el conjunto social.

Otro ejemplo de inclusión de los SBI en el sector de alimentos es Practimercados DíaDía, con sus locales de pequeño formato, diseñados para las compras diarias de las familias en los barrios. A diferencia de los supermercados Q'Precios, que ofrecía un número reducido de marcas de precios bajos, DíaDía pone a la venta una amplia variedad en todas las categorías, incluyendo algunas marcas *premium* valoradas por las clases populares. El éxito de estos «practimercados» (nótese que no se llaman supermercados, para diferenciarse de ese concepto tradicional) radica en la ubicación de sus

## INVERTIR A LARGO PLAZO | URBI GARAY y JAVIER LLANOS



0212-555.42.63  
edies@iesa.edu.ve

Este libro no lo transformará en un especulador, ni lo convertirá en un experto financiero; sí, en cambio, le permitirá desarrollar un marco de referencia para interactuar con asesores de inversión, corredores de bolsa y otros especialistas del mundo de las finanzas. Asimismo, le enseñará los pasos que se deben seguir para desarrollar una estrategia de inversión que sea coherente con sus objetivos de vida.

locales (en zonas donde otros comercios no tienen presencia) y en portafolios que combinan marcas con productos más económicos o de calidad estándar. «Siempre cerca de ti» y «A precios justos» son los mensajes que reflejan la filosofía del negocio. En muchos locales, la empresa ha contratado a personas que viven en las zonas alejadas como parte de su fuerza de ventas o como proveedores, lo que refuerza su política de inclusión.

#### Medicamentos y farmacias

Desde hace cuatro años, Pfizer Venezuela lleva adelante un programa integral de distribución y venta de medicinas, a precios asequibles, y capacitación en las zonas populares, recurriendo a los habitantes de los barrios para contratarlos y formarlos como sus representantes. El programa se llama «Comunidad más saludable» y consiste en un trabajo conjunto de empleados de la

Hoy Pfizer tiene 16 representantes comunales en distintas ciudades del país, quienes ven multiplicadas sus acciones con el entrenamiento de 200 líderes comunitarios. La capacitación que imparten los representantes incluye: educación sexual, prevención contra las drogas y el alcohol, primeros auxilios y embarazo precoz. Además, se llevan a cabo actividades de actualización para los médicos que viven y trabajan en las zonas populares. A esto se suman las jornadas de atención primaria y despistaje de enfermedades para la población general.

Para el segundo semestre de 2010 los esfuerzos de Pfizer se concentrarán en los descuentos en las medicinas y el mejoramiento de sus estrategias comunitarias. «La base de cualquier negocio de inclusión es el acercamiento con la comunidad», afirma Mendoza. Este programa comenzó

recién graduados pueden instalarse, con una pequeña inversión, en el mercado de las mayorías con nuestro apoyo. También incluimos como aprendices o auxiliares a jóvenes que viven en zonas populares. Los capacitamos en las operaciones de las farmacias para que adquieran un oficio. Muchos aprendices no sólo desarrollan una carrera en Botiquería, sino que llegan a montar sus propios negocios».

Ana Romero, gerente de Desarrollo de Cobeca Unidad de Detalles, agrega: «Es frecuente que el negocio comience con un emprendedor y un aprendiz, y luego se vayan integrando otros miembros de sus familias». Botiquería se presenta como una forma de ampliar el portafolio de inversión de Cobeca en una dimensión diferente de Farmacias Saas. La meta de la empresa es llegar a 115 botiquerías en 2010.

#### Cosméticos para todas

Un caso destacado de negocio inclusivo es Avon, empresa que desarrolla su estrategia comercial capacitando a mujeres de diversas clases sociales, para convertirlas en representantes de ventas de sus productos de higiene personal y cosméticos, en todo el mundo. La empresa brinda oportunidades a las mujeres para realizar las ventas al ritmo de cada una, les proporciona entrenamiento en mercadeo y ventas, incentivos por productos y apoyo continuo. Esta capacitación beneficia el papel de las mujeres en las familias y las comunidades.

La flexibilidad que ofrece Avon es un factor especialmente atractivo para el ama de casa que no dispone de tiempo para empleos tradicionales de ocho horas, por sus tareas en el hogar, pero necesita generar ingresos. Además, estas mujeres entran en contacto con muchas potenciales compradoras de los productos a las que, de otra forma, la empresa no tendría acceso.

La venta por catálogo fue un concepto comercial revolucionario en sus comienzos y, si bien hoy la empresa tiene algunos locales, las representantes de ventas son el principal canal de comercialización del negocio. Venezuela es el país de América

### Existen muchas formas de apoyar a los SBI, pero la que más impulsa a las sociedades a superar la pobreza es el desarrollo de negocios inclusivos en un sentido pleno, cuando las comunidades pasan a ser no meros receptores sino participantes activos de los procesos productivos

empresa, vecinos y múltiples aliados. Según Rafael Mendoza, director de la Unidad de Negocios de Pfizer y líder del programa en sus inicios: «No vemos lo que hacemos como responsabilidad social, sino como un modelo de negocio perfectamente autosustentable. Si no hubiera personas de la comunidad a cargo de la ejecución del programa, no tendríamos acceso a los mercados de las mayorías. Esos trabajadores son clave en la logística del negocio, saben a qué hora entrar a los barrios y manejan los códigos de esas comunidades, incomprensibles para quienes no han vivido allí. Ellos conocen y visitan a los médicos del sector, incluso a los doctores cubanos, se reúnen con las juntas comunales y parroquias, y también van a farmacias que ni siquiera están registradas en el sistema tradicional de las rutas de abastecimiento de la compañía».

en Petare en el año 2006 y se fue extendiendo a los sectores 23 de Enero, Cotiza y Caricuao, hasta alcanzar ciudades como Valencia, Barquisimeto, Maracay y Maracaibo. Actualmente participan catorce barrios del país. Pfizer facturó 1.400 millones de dólares por concepto de ventas en mercados emergentes sólo en el primer trimestre de 2010.

Otra iniciativa interesante es el modelo de negocio de las «botiquerías populares», creadas por el Grupo Cobeca (Farmacias Saas), bajo el lema «La farmacia de la cuadra». El modelo se basa en pequeños locales dedicados a la venta de productos a precios convenientes (no sólo medicinas, sino de cuidado personal y alimentos básicos), ubicados cerca del consumidor. El proyecto ha ido creciendo hasta llegar a 91 detalles en todo el país. Plinio Montiel, director de Cobeca, comenta: «Los farmacéu-



## TIROS EN LA CARA: EL DELINCUENTE VIOLENTO DE ORIGEN POPULAR

ALEJANDRO MORENO, ALEXANDER CAMPOS, MIRLA PÉREZ Y WILLIAM RODRÍGUEZ



0212-555.42.63  
ediesas@iesa.edu.ve

El delincuente venezolano ha cambiado y las causas sociales que generan la violencia se han profundizado. *Tiros en la cara*, una obra del Centro de Investigaciones Populares, analiza con métodos novedosos (como entrevistas a los propios delincuentes) esta tragedia nacional y ahonda en el sistema de significados de la familia popular venezolana.

Latina donde Avon inició sus operaciones, en 1954, y desde ese momento se constituyó como pionera en el apoyo del crecimiento personal y profesional de la mujer.

Todos los mensajes de la marca destacan el valor de la mujer y su lugar en la sociedad. De ahí el impacto de sus campañas de publicidad, y el poder de convocatoria de sus invitaciones a las mujeres, para formar parte del negocio de la belleza. La estrategia de Avon ha resultado no sólo rentable sino también imitada por muchas otras organizaciones. La empresa ha logrado contratar personal en tiempos de recesión y crisis, precisamente por su modelo de negocio.

### Maderas amigables

Masisa es una empresa que se dedica a la producción y la comercialización de tableros de madera para muebles multifuncionales. Perteneció a un grupo empresarial con operaciones en Argentina, Brasil, Estados Unidos, México y Venezuela. La particularidad de este negocio no es sólo que ofrece productos a precios asequibles, sino que integra a carpinteros de las comunidades al proceso de producción, organizados en una cooperativa ubicada en el estado Aragua, y a mujeres de los SBI como fuerza de ventas, lo que impacta doblemente a la base de la pirámide.

La empresa brinda herramientas a las personas para fortalecer sus capacidades en áreas tan diversas como educación, ambiente, economía local, liderazgo y salud, además del entrenamiento técnico en sus áreas específicas de actuación. Mediante estrategias de «cooperativa asistida» y redes de comercialización de mujeres emprendedoras, el proyecto piloto que se inició en Catia a fines de 2006 se ha ido extendiendo en todo el país a modo de encadenamiento.

Masisa desarrolla alianzas con alcaldías, ONG y otras entidades para sostener un negocio amigable con el ambiente y con las comunidades que participan como fuentes de abastecimiento y transformación de la materia prima, además de vendedores y consumidores. El plan de ventas de las emprendedoras funciona generalmente como un esquema tipo San.

### Banca comunitaria

La banca fue quizás una de las primeras instituciones que se percató del potencial de negocio que representan las clases populares, y dirigió esfuerzos para sumar a ese sector como cliente con el fin de obtener rentabilidad por volumen y apoyar a los emprendedores de estos segmentos, lo que se traduce en beneficios para ambas partes. Existen leyes que obligan a la banca a cumplir determinadas «gavetas» para apoyar

a sectores específicos de la sociedad, pero muchos bancos exceden esas obligaciones dado que les resulta rentable.

Los bancos Mercantil y Banesco, por ejemplo, cuentan con reconocidas áreas dedicadas a ofrecer servicios financieros y asesoría a empresarios de los SBI, que tradicionalmente habían sido atendidos sólo por los gobiernos y las ONG. En algún momento, antes de la nacionalización del Banco de Venezuela, también se destacó Bancrecer, perteneciente al Banco Santander.

Claudia Valladares, vicepresidente de Banca Comunitaria Banesco, explica que los servicios más demandados en esta área son las cuentas comunitarias, el «ahorro paso a paso» y los préstamos para trabajar, también conocidos como microcréditos, destinados a compra de mercadería, aper-

## La banca fue quizás una de las primeras instituciones que se percató del potencial de negocio que representan las clases populares, y dirigió esfuerzos para sumar a ese sector como cliente con el fin de obtener rentabilidad por volumen

tura o mejora de negocios en zonas populares. Con cuatro años en el mercado, esta banca tiene actualmente quince agencias localizadas en Caracas, Miranda, Carabobo, Vargas y Los Riques, con 176 puntos de atención al público a través de sus aliados comunitarios (corresponsales no bancarios) y más de 12 mil clientes. En el año 2009 fueron otorgados 15 mil microcréditos.


Valladares comenta que el sesenta por ciento de los créditos que Banesco otorga a los empresarios de las comunidades se destina a la adquisición de materia prima y mercancía, 35 por ciento a la compra de activos fijos y el 5 por ciento restante a una mezcla de los anteriores o a remodelaciones de pequeños locales. ¿En cuáles rubros o tipos de actividad existe más demanda de financiamiento? «Bodegas, comidas preparadas (menús) y transporte», responde Valladares. Otras áreas abarcan venta de ropa, costura y confección, carpintería, cibercafés, panaderías, charcuterías y más. «Hemos establecido alianzas con la Asociación de Transportistas y, desde 2007, más de siete mil miembros han podido comprar o reparar sus vehículos con nuestros financiamientos».

Banca Comunitaria Banesco organiza jornadas de educación financiera, ofrece cursos sobre desarrollo de negocios a microempresarios que muestran cumplimiento de sus pagos, y contrata a personas de los barrios que demuestran compromiso. En el año 2009 la institución concretó 300 puestos de trabajo en las comunidades.

La Fundación del Banco Fondo Común (BFC) nació con un abanico de proyectos a favor de las zonas populares, como parte de su plan de responsabilidad social, que fue evolucionando hasta dar nacimiento a Aliados en Cadena, asociación civil independiente que ha pasado a asumir muchos de esos proyectos. Fabiola Romero, gerente social de la asociación, comenta: «Apoyamos a la mujer en el uso de la tecnología, a través de una escuela-taller de la que egresan como asistentes tecnológicos. También realizamos cursos comunitarios que apuntan a la disminución de la brecha digital y abordamos otros temas como la prevención de la violencia y el desarrollo personal».

La asociación postula a algunas de sus egresadas de la escuela-taller a cargos de pasantía en empresas como Locatel,

Wendy, Bavarian Motors o Erickson, y con frecuencia logran una inserción laboral estable. «Capacitamos a 900 mujeres al año en la escuela-taller y a otras 800 en los cursos comunitarios. Además, incluimos en los grupos a personas con discapacidad», precisa Romero.

Existen muchas formas de apoyar a los SBI, pero la que más impulsa a las sociedades a superar la pobreza es el desarrollo de negocios inclusivos en un sentido pleno, cuando las comunidades pasan a ser no meros receptores sino participantes activos de los procesos productivos. No es una labor social, sino una iniciativa económica y social. Hoy los gobiernos de varios países, sobre todo europeos, han tomado conciencia de ello y diseñan políticas de incentivos para que las empresas se aboquen a los negocios inclusivos, y cada vez más las compañías líderes mundiales en todos los rubros se capacitan para lograrlo. Sin duda, los negocios inclusivos tienen sus riesgos, pero con capacitación pueden ser disminuidos, con beneficios económicos y sociales para el conjunto. 

**Fabiana Culshaw**  
Periodista