



## El Desafío de la Distribución y Comercialización<sup>1</sup>

La estrategia de distribución del producto o servicio es clave en cualquier negocio. En un negocio social lo es aún más, porque por lo general, además de vender un producto o servicio, cumple una segunda función, lo cual la hace más compleja. A veces, la misma estrategia de distribución en un negocio social genera empleo para personas de menores recursos económicos; otras, al comercializar un producto o servicio elaborado por personas de menores ingresos, está promoviendo el consumo responsable y una nueva conciencia en los consumidores; otras veces, por buscar hacer accesible un producto o servicio en comunidades aisladas, la estrategia de distribución tiene que ser lo suficientemente creativa y basada en lo local como para hacer ese acceso realmente efectivo.

Para disparar la discusión de temas como los principales desafíos según las distintas industrias, la generación de microemprendedores, a logística de distribución, la promoción del comercio justo, el vínculo con consumidores y el desarrollo del mercado nacional e internacional, pedimos a Greg Van Kirk, de Microconsignación, y Tiago Dalvi, de Solidarium, que compartieran su experiencia y aprendizajes.

**Greg van Kirk** [www.cesolutions.org](http://www.cesolutions.org) desarrolló un sistema de distribución de productos y servicios para el cuidado de la salud y el desarrollo de comunidades rurales aisladas a través de un sistema de **microconsignación** que involucra a mujeres emprendedoras y a organizaciones comunitarias como distribuidoras. Los productos se seleccionan a partir de un relevamiento de las necesidades en cada comunidad. Deben ser transportables, accesibles y de alto impacto social. Entre otros, se distribuyen estufas a leña, anteojos, filtros de agua, semillas y lámparas de bajo consumo. Identifica y capacita emprendedores locales; la transferencia de conocimientos es circular, ya que genera una constante devolución y evaluación de las necesidades en las comunidades. Se vendieron 1,550 estufas a leña, 2,700 anteojos, 5,400 lentes de sol; 2,350 paquetes de semillas, 2,600 lámparas de bajo consumo, entre otros. El modelo ya se expandió a Ecuador y Nicaragua, y planea hacerlo en Argentina y Egipto.

### Principales aprendizajes:

- Community Enterprise Solution está enfocada en brindar acceso a productos y servicios básicos a personas en comunidades aisladas. El desafío es que los productos puedan llegar a estas personas en el lugar, al precio y con la calidad apropiados. *“Todo lo demás, es para que podamos lograr esto, todo empieza y termina con esto. Todo el sistema de logística que hemos montado es para permitirnos brindar acceso a estas personas, de manera continua, sostenida, a escala”*

<sup>1</sup> Estas dos presentaciones se dieron en el marco del Encuentro de Emprendedores Sociales Ashoka Lemelson Artemisia, en Septiembre de 2009, en Sao Paulo.

- Los productos que distribuye tienen las siguientes características: deben generar un impacto económico, un impacto en la salud, y también un impacto en el medio ambiente. Por qué eligen estos productos? En primer lugar, porque  **cubren una necesidad básica**. CESolutions pone especial énfasis en  **generar acceso**. *“Cuando hablamos de acceso es importante decir que porque este producto u otro se venda en un pueblo cercano, esto no necesariamente significa acceso, ya que las personas no van a ir a comprarlo si no conocen sus beneficios, o si no lo ha visto antes”*. En este sentido,  **un elemento clave para generar el acceso son las micro empresarias**, en su mayoría mujeres. Ellas son miembros de cada aldea, comparten la cultura y el lenguaje, conocen la realidad local y sus necesidades básicas no cubiertas. Ellas venden un servicio, no un producto. Además de trabajar con empresarias individuales, también incorporan en el sistema a organizaciones comunitarias que ya están instaladas en el territorio.
- **Cuáles son los beneficios del sistema de Microconsignación respecto de otros?** El  *microcrédito* funciona cuando ya existe un microempresario que necesita dinero para expandir su negocio, o comprar equipamiento; ese microempresario entiende su negocio. Las microfranquicias enfocan sobre todo en un solo producto o en un grupo pequeño de productos. En ambos modelos, el microempresario está tomando el riesgo desde el principio, tiene que vender sí o sí para poder devolver el crédito; para ello tiene que ser capaz de evaluar su riesgo. En el caso de los productos que distribuye CESolutions –purificadores de agua, estufas, lentes-, como son nuevos y la persona no tiene experiencia con los productos, los potenciales clientes no tienen ni siquiera clara su necesidad, las microemprendedoras no pueden evaluar el riesgo.  **Hay una diferencia entre riesgo y falta de certeza; falta de certeza es que no puedo evaluar mi riesgo**”. Por eso Microconsignación está diseñado para que la organización tome el riesgo, y no las emprendedoras. Estas emprendedoras son personas que están excluidas del mercado laboral; no solamente no tienen otras oportunidades, ni siquiera se imaginan que tienen la capacidad de hacerlo. Es impensable que ellas tomen el riesgo inicial, por eso el sistema contempla que la CESolutions tome ese riesgo. En la Microconsignación la organización equipa la microempresaria con los productos; una vez que ella los vende, devuelve parte de ese dinero. Entonces  **su riesgo es su tiempo y su esfuerzo**
- Otra ventaja de la Microconsignación es que  **es un mecanismo de bajo costo para testear nuevos productos**; las emprendedoras no van a vender algo que no sea una necesidad sentida de la comunidad.
- Se hace una fuerte  **apuesta de capacitación y acompañamiento** a las emprendedoras o “asesoras” comunitarias. Una de las razones es que ellas son quienes mejor identifican oportunidades de mercado para distribuir productos nuevos. Además, el sistema hace que en un plazo muy corto –un mes después de iniciada la capacitación-, las mujeres ya empiecen a ganar dinero, lo que las incentiva a seguir aprendiendo.
- La  **estrategia para alcanzar escala** es la figura de “coordinador regional”. Solo en Guatemala, trabajan en 6 regiones, Cada coordinador regional vive en una zona, identifica asesoras –a su vez, cada asesora tiene su territorio-.
- **“Sin un acto de confianza es imposible el desarrollo, las personas no crecen”**. Convencido de esto, Greg diseñó un sistema organizacional en el que  **las dueñas de Soluciones Comunitarias son las propias asesoras comunitarias** que demuestran mayor liderazgo y compromiso. SolCom es una SA local cuyas accionistas son las propias mujeres. Community Enterprise Solutions –una ONG basada en EEUU- apoya el armado de la empresa local, actúa como venture capital donando capital semilla, recursos humanos y apoyo estratégico en la empresa local, con la visión de que luego será autosustentable y puede funcionar sola. Las mujeres son quienes lideran la operación de la empresa, y CES actúa como un socio estratégico – sin participación accionaria-. Las 10 emprendedoras dueñas de Soluciones Comunitarias son mujeres que tienen sólo el primario completo. Para Greg, esto es clave  *“en general hay una tendencia hoy a que a que solamente gente que es graduada universitaria en management o marketing puede llevar adelante un negocio social. Nosotros no estamos de acuerdo, sabemos que esos son conocimientos específicos que podemos transferir a las*

mujeres; y lo que ellas ya tienen –el saber hacer en el campo y el compromiso vital con el negocio–, eso sí que es imposible de transferir a otros”.

- Community Enterprise Solutions, por su parte, se sostiene con ingresos provenientes de Social Entrepreneur Corps, una empresa que cobra servicios a estudiantes que pagan por hacer pasantías en Soluciones Comunitarias. Es una empresa que provee financiamiento y capital humano.

Para ver parte de la presentación <http://www.emprendedor.tv/video764.html>

## Solidarium

Solidarium [www.solidarium.com.br](http://www.solidarium.com.br) busca fortalecer y ampliar una red de creación, producción y distribución de productos sociales alineados a los principios de Comercio Justo en el ámbito nacional. Sus productos de Solidarium son conocidos por su alto grado de diseño, utilidad y calidad, y por sus precios accesibles. Su diferencial es la articulación y gerenciamiento de todos los elementos de la cadena de valor, lo que proporciona un mayor potencial de escala en las ventas y en el impacto social de la producción. Todos los productos de Solidarium son confeccionados por grupos productivos (asociaciones, cooperativas, grupos informales) de sectores de bajos ingresos cuya necesidad común es el acceso al mercado. Sus clientes son mayormente mujeres de entre 23 y 55 años del segmento socio económico ABC residentes en las principales ciudades de Brasil. Solidarium quiere democratizar el Comercio Justo y tornarlo accesible para la mayor cantidad de brasileros; para ellos enfoca su distribución en redes mayoristas ligadas a Wal-Mart, Renner, Tok & Stok, entre otros. Beneficia directamente a 235 personas miembros de 23 grupos productores de las ciudades de Curitiba, São Paulo y Recife. Se generó un aumento promedio del 175 % en los ingresos de los productores apoyados.

## Principales Aprendizajes

- **Facilitar el acceso para emprender:** Alianza Empreendedora busca reducir barreras para el acceso para que los pequeños emprendedores efectivamente puedan emprender. Solidarium enfoca especialmente en el acceso al mercado. Identificó que muchos productores de comunidades de baja renta tienen muchas dificultades para acceder al mercado y no pueden mejorar sus ingresos. Hoy hay en Brasil aproximadamente 21,000 emprendimientos de este tipo que tienen dificultades de acceso a crédito y al mercado. Allí vieron una gran oportunidad, no sólo de negocio sino también de inclusión a través de un mecanismo de negocio. **“Queremos hacer del mercado un lugar para todos”**
- **Democratizar el comercio justo:** La idea principal es conectar a productores con clientes, e influenciar en cada vez más consumidores para que el comercio justo sea para ellos una práctica cotidiana.
- **Son productos sociales, no artesanías:** Para Solidarium este es un punto clave, porque son productos con una causa social detrás, pero con un alto valor agregado en calidad y diseño *“no queremos que el cliente compre el producto sólo por la causa social, porque está ayudando a una comunidad. Esto es muy importante, sí, pero el primer atributo que queremos que nuestro consumidor perciba es el atributo calidad, el atributo diseño. Esto hace que el sistema sea sustentable”*.
- **Explotar el mercado interno:** Hasta hace un tiempo, Solidarium estaba enfocada en empezar a exportar y desarrollar el mercado internacional, pero luego de una planificación estratégica, hicieron una reformulación

clave porque se dieron cuenta que hay un amplio porcentaje del mercado interno en Brasil aun no explotado.

- Solidarium es una empresa social con tres pilares diferentes:

### 1. Desarrollo de productos

- **“Si uno no oxigena el mercado con nuevos productos, queda afuera”**. Por eso el ciclo de vida promedio de un producto de Solidarium en el mercado es de 3-5 meses. Esto requiere que constantemente se estén desarrollando nuevas soluciones. En sus inicios, Solidarium hacía el desarrollo de productos de una manera tradicional –contratando diseñadores que trabajaban para la organización-. Sin embargo, pronto percibieron que no irían a tener el grado de diversidad, calidad y alineamiento con la demanda del mercado que estaban buscando. Al mismo tiempo vieron otra oportunidad de mercado, **que** es el deseo de muchos estudios de diseño de asociarse a desarrollar productos asociados a una causa social. Entonces Solidarium decidió **terciarizar el desarrollo de productos en estudios de diseño**, y de esa manera redujeron su costo fijo a casi cero. Hoy tienen alianzas con 4 estudios de diseño que trabajan desarrollando productos, y ellos cobran un “royalty” por un período determinado de tiempo
- Otro gran aprendizaje de fue que los productos **tienen que tener una utilidad definida**, para que los mayoristas estén interesados en comprarlos aún en tiempos de crisis.

### 2. Producción

- En relación a las **materias primas**, intentan que todas provengan de fuentes renovables, priorizan la reutilización o el reciclaje de materiales; aunque como esto es un proceso gradual, aun no pueden garantizar que el 100% de la materia prima que se usa hoy provenga de esas fuentes.
- Enfocan en productos que los **productores puedan alcanzar mayor escala**, porque ya tienen la técnica de cómo hacerlo, como el caso de los textiles, por ejemplo
- Los productores ganan entre el 30 y el 50% del precio final del producto
- Quienes elaboran los productos son grupos productivos de baja renta, el foco de Alianza Emprendedora. Hoy trabajan con 23 grupos productivos directamente. Estos grupos son bien diferentes entre ellos, un grupo puede tener 25 personas y otro 5, por ejemplo. La estrategia de trabajo es diferente para cada uno de ellos, porque están en estadios diferentes.

### 3. Distribución

- Un canal de distribución por el que optó Solidarium es el de **redes mayoristas**, porque es un canal con una enorme capilaridad. Hoy el principal canal de compra de un producto en Brasil es un supermercado. Por otro lado, hasta ahora el comercio justo había distribuido exclusivamente por tiendas propias, o por catálogos incluso. Pero nunca en escala, a nivel masivo. **Solidarium logró que los productos de comercio justo entren en escala a redes más masivas.**
- Su primera alianza es con WallMart: Solidarium gestiona toda la línea de productos de comercio justo de la cadena. Lograron que WM tenga una cartera de productos de comercio justo. Negociaron un pago a 30 días, no lograron un pago a 10 días, pero de todas maneras es un plazo menor de lo que pagan a otros proveedores. Pero por otra parte, Solidarium es quien define el precio final de cada uno de los productos, hay algunas condiciones básicas que no fueron negociables.
- Esta alianza llamó la atención de otras redes mayoristas, como Lojas Renner, mayoristas de ropa y de decoración.
- Un gran aprendizaje que tuvieron al trabajar con mayoristas es la **diversificación de rubros**. Por ejemplo, introdujeron la línea de fibras naturales-cestería, en Toke Stores, de decoración, y como son productos estacionales –hubo dos meses de exceso de lluvia y no se pudo cosechar la fibra-, les costó alcanzar el nivel de producción acordado con la tienda. Entonces se dieron cuenta que es mejor diversificar el foco de la

producción, en este caso, no enfocar sólo en cestería sino también incluir productos textiles que no tengan estacionalidad.

- Cuando se trabaja con redes mayoristas, es importante enfocar en productos que puedan hacerse a escala – para responder a un pedido de Wal-Mart a nivel nacional, por ejemplo, como mínimo se deben confeccionar 30,000 piezas de un solo producto-. Un solo productor no logra hacer esto, por eso Solidarium articula entre los grupos de productores para que la producción sea compartida.
- Otro aprendizaje respecto de trabajar con mayoristas: es importante **contar con un capital de giro significativo** para poder atender a las demandas de los productores. Otro es que los supermercados son meramente distribuidores, no se ocupan de venderlo activamente, con lo cual es importante pensar en algún promotor que pueda estar en la góndola concientizando sobre el comercio justo a clientes.
- De todas maneras, ya que incluso de esta manera, no todos los productores logran esta escala, Solidarium decidió crear **e-commerce** como un canal alternativo, para que productores que no estén en el rubro textil, o no puedan alcanzar la escala, puedan comercializar sus productos. E-commerce no está dentro de Solidarium, sino que es una franquicia y fue terciarizada por una empresa de gestión de negocios online. Ellos hacen la gestión, administración, envío de productos a los clientes; lo que le permite a Solidarium continuar con su core business de diseñar-producir-distribuir para las empresas, y ellos llegan al consumidor final.
- Otro canal de distribución que Alianza Empreendedora probó y no le resultó fueron las **tiendas propias**: No le resultaron un buen canal por sus altos costos fijos, el margen no es tan alto, y su falta de capilaridad. El impacto que genera está limitado al espacio físico.
- La **transparencia es un elemento clave** que atraviesa todo el comercio justo; Solidarium quiso convertir esto en algo bien práctico, que el consumidor pueda experimentar. Por eso creó el programa “Trilha de Produto”, que es simplemente incorporar un código en el producto, a través del cual el consumidor puede identificar su historia: quién lo produjo, con qué materias primas, cómo fue su cadena de distribución, etc. El consumidor puede hacer aportes, comentarios, dar insumos a la cadena de valor. La idea es **hacer que la cadena de valor sea más próxima al cliente**.
- **Todos los nuevos productos se crean a partir de demandas reales de los clientes**. Antiguamente, los productos se creaban en base a un briefing que el mayorista pasaba a Solidarium; sin embargo, a veces esos productos no se vendían y el riesgo era totalmente asumido por Solidarium. Por eso hoy se enfocan en demandas reales de los clientes.
- **Un trade off importante es calidad vs cantidad**: ese fue otro gran aprendizaje. En lugar de crear los 135 productos nuevos que crearon entre enero y septiembre de 2009, van a poner foco en generar 10 productos campeones.
- **Producción compartida**: hoy cada producto es elaborado por diferentes productores.
- **Enfocar o diversificar las técnicas de producción?** Hace dos meses decidieron enfocar las técnicas de producción, pero esto podría variar
- Con respecto a la utilidad de los productos: Hace un año, los productos de Solidarium eran bien simples y básicos, en su mayoría artesanías, con un diferencial bajo. Hoy tienen un valor agregado y una utilidad muy específicos
- Se creó una nueva empresa en Alianza Empreendedora, **CompraCentral: aumentar poder de compra de los productores** a partir de compras **colectivas de materia prima**. Logran precios mucho más competitivos al comprar en volumen.

Para ver video de presentación <http://www.emprendedor.tv/video769.html>

Paula Cardenau  
[pcardenau@ashoka.org](mailto:pcardenau@ashoka.org)  
Diciembre 2009

