

Leonardo Lemos

# Negocios Inclusivos: Análisis del Caso Natura

MEIPC

Julio – 2012

## Resumen

Durante las últimas décadas, la pobreza y la distribución del ingreso ha sido la gran preocupación de los gobiernos, principalmente para los países en vías de desarrollo. La apertura económica y comercial hecha en gran parte de los países latinoamericanos desde la década de 1990, prometía la mejora del nivel de vida de sus ciudadanos. Sin embargo, más de 20 años después, vemos que las teorías económicas y promesas desarrolladas durante ese período no dieron los resultados esperados.

Aunque las reglas comerciales, ambiente de negocios e instituciones de esos países hayan mejorado de manera notoria, vemos que todavía falta mucho por avanzar. El enfoque de este estudio de caso será traer una nueva mirada hacia uno de los principales afectados (y también agentes) de ese cambio estructural: las empresas. Estas, en los últimos tiempos, están frente al desafío de mejorar no solamente sus márgenes de ganancia y procesos productivos, sino que también mejorar los entornos en los cuales las mismas están involucradas.

Por esta razón, y como parte de la responsabilidad social que tienen las empresas privadas, los negocios inclusivos se han convertido en una gran iniciativa y se han transformado en los últimos años en el eje estratégico para poder ayudar a solucionar parte de los problemas existentes. La idea es que las comunidades pobres sean parte de los procesos productivos de las grandes empresas multinacionales existentes en el continente y se generen cadenas de valor entre ambos tipos de empresas para así poder incrementar el comercio de bienes en el comercio internacional. Para fomentar la creación de iniciativas de encadenamiento productivo entre multinacionales y las comunidades pobres se necesita la participación de alguna institución pública que promueva el desarrollo de estas iniciativas.

En este caso los negocios inclusivos los entendemos como iniciativas económicas rentables y responsables que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos. Además, los mismos poseen preocupaciones que van más allá del aumento de las ganancias, es decir, hay una preocupación por el entorno social, ambiental y cultural donde la empresa está ubicada.

En esta situación es donde el sector privado, específicamente las empresas transnacionales, han empezado a jugar un papel fundamental en los últimos años y han comenzado a utilizar estrategias de creación de nuevos negocios con alianzas con las comunidades pobres. Por lo tanto, estos negocios son los que hoy en día están llamados a “acelerar el crecimiento de las compañías y aportar innovaciones que generan beneficios a la población de bajos ingresos en la que están focalizados”<sup>1</sup>.

Asimismo, la creación de este tipo de negocios, cuando son instituidos hacia el comercio exterior, sea de tipo exportación o importación, traen beneficios extras provenientes de este tipo de operación: especialización de producción (consecuencia de las ventajas comparativas y ganancias de economías de escala); aumento de competitividad (mayor acceso a tecnologías, insumos y capital); y ampliación del mercado consumidor. Muchos de estos logros solamente son posibles para las comunidades pobres gracias al encadenamiento productivo con grandes grupos empresariales.

Por estos motivos es que en este documento se tratará de interpretar el funcionamiento de estas iniciativas entre grandes empresas (transnacionales) y comunidades pobres en operaciones orientadas al comercio exterior, estudiando el caso de la empresa brasileña Natura.

---

<sup>1</sup> Negocios Inclusivos: creando valor en América Latina, World Business Council for Sustainable Development

## Summary

During the last decades, poverty and income distribution has been a great concern for all the governments, especially at the developing countries. The commercial and economical aperture made at most of the Latin American countries since the 1990-decade was made with a promise to improve the quality of life of its citizens. Nevertheless, after more than 20 years later, we can see that the economic theories and promises developed during this period did not delivered the expected results.

Even if the countries' commercial rules, business environment and institutions improved in a significant way, we can observe that there is still a lot to enhance. The main focus of this case study is to bring a new look to the main affected (and also agents) at this structural change: the companies, which are facing a challenge to improve not only their profit margin and productive processes, but also the environment where they are established.

For this reason and as part of the social responsibility that the private companies have, the inclusive business has been converted into a great initiative and became at the last years a key strategy to solve part of these societies' difficulties. The idea is that the poor communities at this area can be a part of the multinational's supply chain and productive processes, generating value chains between them, enhancing the international trade. To generate the productive linkage creation between the multinational companies and the poor communities, it is necessary the participation of some public institution or NGOs that help the development of these initiatives.

As for inclusive business, we understand it as responsible and profitable initiatives that use the market mechanisms to enhance the quality life of communities with low income. Besides, this kind of business must go beyond the profit margin objective, that means there is a concern about the social, ecological and cultural environment where the enterprise is located.

At this situation, the private sector, specially the transnational companies are beginning to have an important role and starting new business strategies in alliance with poor communities. Therefore, these businesses are nowadays launching an "accelerated

companies' growth and contributing at innovations that generate benefits to the low income population in which they are focused"<sup>2</sup>.

Likewise, the creation of this kind of business, when done with the international trade objective, whether it is exports or imports oriented, brings extra benefits from this kind of operation: product specialization (consequence of the comparative advantages and scale economy profit); competitive increase (bigger access to technologies, supplies and capital); and consumer's market enlargement. Many of these achievements are only possible for the poor communities thanks to the productive chaining with large enterprise groups.

For these reasons, this document will analyze and understand the operation of these initiatives between big companies (transnational) and the poor communities regarding international trade operations, studying the case of the Brazilian company: Natura.

---

<sup>2</sup> Negocios Inclusivos : creando valor en América Latina, Word Business Council for Sustainable Development.

## **Índice**

### 1. Introducción

1.1. Objetivo de los Negocios Inclusivos

1.2. Hipótesis

1.3. Estructura del documento

### 2. Propiedades y valoración de los negocios inclusivos

2.1. Características

2.1.1 Diseño

2.1.2 Implementación

2.1.3 Desempeño

2.2 Evaluación de los proyectos

### 3. Caso Natura

3.1. Mercado Cosméticos e Higiene Personal en Sudamérica

3.2. Encadenamiento productivo en ese mercado

3.3. Negocios Inclusivos para Natura

### 4. Conclusión y Algunas Consideraciones

### 5. Anexos

### 6. Bibliografía

## Negocios Inclusivos – Caso Natura

### 1. Introducción

#### 1.1. Objetivo de los Negocios Inclusivos

Durante las últimas décadas, ha habido un crecimiento del discernimiento popular acerca de la responsabilidad no solo económica, sino también social y ambiental de las empresas. Esto es resultado del aumento del poderío de las mismas y su capacidad de afectar muchos aspectos de la vida de una persona, al mismo tiempo que existe evidencia en el sentido de que las iniciativas gubernamentales y de ONGs han sido mediocres en mejorar la calidad de vida de los segmentos más pobres de la población mundial<sup>3</sup>. Como consecuencia de ese hecho, las compañías son presionadas a adoptar cada vez más prácticas que priorizan no solamente los objetivos económicos, sino que también el impacto ambiental y social que la misma puede tener sobre determinada región o pueblo.

En ese sentido, dentro las nuevas tendencias empresariales que han surgido, el negocio inclusivo ha logrado ser un camino viable para responder a las recientes demandas. El mismo tiene como característica la asociación entre empresas de gran tamaño, normalmente multinacionales, con comunidades o individuos de bajo ingreso (considerados la base de la pirámide), buscando hacer negocios rentables, promoviendo beneficios tanto para la multinacional, como para los individuos pobres<sup>4</sup>. Según Prahalad, esas comunidades tienen alta capacidad emprendedora y, de hecho, muchas de las Pymes son fruto de esa aptitud descrita por el autor.

Como definición de base de la pirámide, consideramos el estudio del WorldResourcesInstitute (WRI), realizado con la International FinanceCorporation (IFC), como un buen indicador. Según el mismo, la población que forma la base de la pirámide tiene un promedio de ingresos familiares de US\$ 3.000 (PPP con base en valores de 2002).

---

<sup>3</sup>El libro de EASTERLY (2006) describe como las políticas de desarrollo, principalmente del Banco Mundial, no obtuvieron el resultado esperado.

<sup>4</sup>SNV y WBSCD, 2010.

Como estimación, el mismo estudio identifica en el mundo más de 4 mil millones de personas viviendo en tales condiciones, componiendo un mercado de más de US\$ 5 billones (PPP) en África, Asia, Europa Oriental, Latinoamérica y Caribe<sup>5</sup>.

Al revés de las iniciativas de responsabilidad social corporativa, los negocios inclusivos tienen como particularidad la superación de la pobreza y de la desigualdad aliados a la fuerza de mercado, los conocimientos empresariales y tecnológicos que, sin la presencia de las multinacionales, las comunidades o Pymes de bajo ingreso muy probablemente no tendrían acceso<sup>6</sup>. Un punto bastante importante en la inclusión de las empresas en este tipo de negocio, es que la base de la pirámide no debe ser considerada como un sector homogéneo y las empresas deben tomar sus decisiones de acuerdo con la porción en la cual pretenden trabajar. Al mismo tiempo, los negocios inclusivos poseen dos maneras de incluir a los individuos pobres: 1) como suministradores o distribuidores de materias primas y 2) cuando las empresas crean productos y/o servicios dirigidos a esa parte de la población con condiciones accesibles<sup>7</sup>.

Asimismo, a diferencia de otros enfoques, los negocios inclusivos tienen algunas características fundamentales: la base de la pirámide es insertada en las cadenas de valor en tres vertientes distintas de diseño, implementación y desempeño, además que los proyectos involucrados han que tener eficiencia, siendo económicamente viables. En ese sentido, desarrollaremos esos conceptos en la parte 2.

---

<sup>5</sup>Hay que destacar que esos números pueden cambiar según los conceptos utilizados. Basándose en el libro de Amartya Sen (SEN, 1999), podemos inferir que el número de la base de la pirámide sea mayor, ya que la capacidad de sobrevivencia de las personas es diferente dentro de los países, de acuerdo con el costo de vida de los mismos. O sea, muy probablemente habrá más pobres también en los países ricos, mismo que tengan ingresos superiores a US\$ 3.000 anuales.

<sup>6</sup>Para más detalles acerca de la discusión de cómo los negocios inclusivos alcanzan la superación de la pobreza, ver SILVA, 2009.

<sup>7</sup>Los beneficios alcanzados son distintos entre las dos categorías, ver Tabla 1 – Anexos.

## 1.2. Hipótesis

El periodo de apertura económica y comercial de inicios de los años 1990 en Sudamérica trajo resultados distintos en los países de la región. Después de 20 años desde la transición ocurrida, algunos países, en materia comercial, adoptaron el modelo más neoliberal, como Chile y, más recientemente, Colombia y Perú; otros adoptaron un modelo intermedio (con relativa apertura comercial, apoyada por intervención estatal), como Brasil y Argentina; mientras un tercer grupo utilizó políticas más heterodoxas, con énfasis en la intervención estatal en la economía, como Venezuela, Bolivia y Ecuador.

Independientemente del modelo económico adoptado, al analizar los números macro del intercambio comercial de Sudamérica hacia el mundo (ver gráfico 1), observamos que los productos primarios siempre han tenido una participación muy superior a los demás, con una tendencia de alza de intercambio a partir de 2001/2002, despegándose del intercambio de productos manufacturados. Por un lado, de 1995 hasta 2010, el comercio de los productos primarios creció un 452%, llegando a la cifra de US\$ 252 mil millones. Por otro lado, intercambio de productos manufacturados alcanzó los US\$ 101 mil millones en 2010, un crecimiento de 351% en relación a 1995. Analizando estos números más atentamente, vemos que el peso de los productos primarios se mantuvo e, incluso, creció en el periodo considerado: en 1995, los productos primarios representaban 60% de la pauta comercial sudamericana, mientras los manufacturados representaban 28% y los productos semi-elaborados (intensivos en mano de obra y recursos naturales), cerca de un 12%. Ya en 2010, los productos primarios alcanzaron un 67% del comercio sudamericano con el mundo, mientras los productos manufacturados bajaron a 27% y los semi-elaborados a 5%.

Sin embargo, el fuerte crecimiento de los productos manufacturados puede ser explicado si miramos los datos del comercio intra-sudamericano (ver gráfico 2). Los productos manufacturados obtuvieron un crecimiento promedio de 376% entre 1995 y 2010 dentro del continente<sup>8</sup>, llegando a un intercambio de US\$ 49 mil millones. Mientras tanto, los productos primarios crecieron a una tasa menor, de 294% en el mismo periodo, llegando

---

<sup>8</sup> Los productos de bajo valor y tecnología agregado crecieron 281%; los de valor y tecnología mediana, 406%; y los de alto valor y tecnología agregada, 374%.

a un valor de US\$ 29 mil millones. Comparando con la suma total, los productos manufacturados tuvieron un peso mucho más grande dentro del comercio intra-continente: en 1995, los productos manufacturados representaban 49% del total; los primarios, 37%; y los semi-elaborados, 14%. En 2010, los números realzaron la tendencia de comercio de productos industriales entre los países sudamericanos, principalmente los de tecnología intermedia y alta: 57% del comercio total fue representado por los productos manufacturados; los primarios correspondieron a 34% y los semi-elaborados a 9%.

Esa tendencia observada resalta la importancia de la región dentro del comercio de productos manufacturados. Nuestro enfoque en ese estudio de caso será de análisis del encadenamiento productivo, punto fundamental para la economía mundial hoy<sup>9</sup>, principalmente de las empresas de carácter multinacional con las Pymes y comunidades pobres de ciertas regiones del continente.

La hipótesis de ese estudio de caso se basa en los negocios inclusivos como uno de los ejes posibles para el desarrollo de los encadenamientos productivos hacia el comercio exterior de productos con alto valor agregado dentro de la región sudamericana, tomando como ejemplo el caso de la empresa Natura.

### **1.3. Estructura del Estudio de Caso**

El estudio de caso está dividido en 3 secciones principales. En la primera sección, analizaremos las propiedades y los valores de los negocios inclusivos, cómo se desarrolla ese tipo emprendimiento en el mundo corporativo y la metodología desarrollada por los autores.

---

<sup>9</sup> El papel del encadenamiento en la estructura productiva de las empresas fue ampliamente estudiado y hace parte del éxito de varias empresas. La bibliografía disponible es vasta, pero para ese estudio de caso tomamos como base algunos autores. Ver PEREZ-TORREBLANCA, VILLANUEVA y PEINADO-VARA, 2007; ROMIS, 2007; WORLD BANK, 2010 y GEREFFI y STURGEON, 2003.

La segunda sección contiene el estudio de caso Natura, con una breve discusión del mercado de cosméticos e higiene en Sudamérica, cómo funcionan los encadenamientos productivos en el sector y el análisis de la empresa Natura, una de las firmas más exitosas dentro del continente en implementar la metodología.

La última sección presenta una conclusión con los puntos fuertes y débiles del ejemplo tomado, así como de la metodología de negocios inclusivos en general, además de algunas consideraciones observados en el caso Natura.

## **2. Propiedades y valoración de los negocios inclusivos**

### **2.1. Características**

Conforme a lo indicado en la introducción, la elaboración de los negocios inclusivos busca incorporar a las Pymes y comunidades pobres<sup>10</sup> en el mercado con un nivel de eficiencia y productividad capaces de auto sostenerse a largo plazo. A fin de diferenciar esta iniciativa de ayuda a los estratos sociales más bajos, de otras iniciativas que buscan el mismo objetivo, los negocios inclusivos tienen como característica tres niveles distintos dentro de la cadena de producción: diseño, implementación y desempeño.

A continuación, analizaremos como cada uno de estos puntos pueden contribuir de mejor manera en la base de la pirámide, especialmente las Pymes y sociedades de bajos ingresos en las cadenas de valor.

#### **2.1.1 Diseño**

Al crear una iniciativa de negocio inclusivo, la parte de diseño o de generación de la idea, tiene como base de fundamento dos principios: 1) principio de la participación externa y 2) principio de la creación en conjunto.

El análisis de la economía de la base de la pirámide nos enseña que gran parte de las reglas y estructuras existentes son de carácter informal, sin las propiedades de la economía de mercado. En ese sentido, el primer principio, de la participación externa, requiere la entrada de un agente externo, o no nativo, como se observa en el texto de London<sup>11</sup>, a la economía de la base de la pirámide.

---

<sup>10</sup>El concepto de negocio fue criado por Pradalabad, que originalmente llamó a las Pymes, comunidades y los diversos tipos de organizaciones que son involucrados en la iniciativas por las empresas, como “base da pirámide” (PRAHALAD, 2004)

<sup>11</sup>LONDON, 2007, pp. 14.

Ese agente exógeno puede ser tanto una multinacional, una empresa doméstica, una ONG o un mismo individuo que genere el negocio. No obstante, la inclusión de ese elemento requiere por parte del agente una nueva capacidad de crear relaciones de confianza con la base de la pirámide, con objetivo de trasladar sus técnicas hacia la sociedad carente, además de un conocimiento de las necesidades y voluntades de las mismas. Así, las iniciativas de negocios inclusivos sí difieren de las políticas de micro-crédito justamente por el involucramiento del agente externo con la base de la pirámide.

Como se dijo anteriormente, la inserción de una empresa, ONG, o individuo en la economía de la base de la pirámide requiere una transferencia de técnicas, conocimientos y metodologías a esta última. Sin embargo, el segundo principio de creación en conjunto busca no solamente utilizar esos conceptos, sino que también se aprovecha del *know-how* y experiencia de las Pymes o sociedad involucrada en el proyecto, resultando en un negocio más rentable y muchas veces innovador. El agente externo no puede solamente modificar algún proceso o concepto de su modo de producción existente, creyendo que eso traerá éxito al proyecto. El proceso de creación en conjunto, con inputs tanto de la empresa, como de la base de la pirámide, es una de las llaves del triunfo para los negocios inclusivos.

### **2.1.2 Implementación**

Una vez finalizada la etapa de diseño y elaboración del negocio inclusivo, una de las fases más importantes es la de implementación, ya que muchas empresas pueden elaborar buenos planes, pero se equivocan en la práctica o no dan el tiempo necesario para el desarrollo y maduración del proyecto.

Un primer punto de la implementación es el principio de conexión del local con el no local. Dentro de este concepto, hay dos maneras distintas de elaborar este punto. Por un lado, en un modelo de base de pirámide como consumidores, el principio consta en traer productos o servicios no locales para ser vendidos bajo condiciones y aspectos atractivos para ese extracto social. Por otro lado, en el modelo de base de pirámide como

suministradores, la característica principal es llevar productos manufacturados localmente hacía mercados no locales<sup>12</sup>.

Un segundo punto a ser considerado en la implementación es el principio de la innovación paciente. Como cualquier otra iniciativa innovadora, los negocios inclusivos deben poseer capital y tiempo para invertir, tanto de la empresa, como de la comunidad. Al revés de otros tipos de proyectos desarrollados dentro de compañías, el modelo de negocios inclusivos suele necesitar de nuevas métricas y enfoques para los problemas y procesos. Eso es importante, ya que el modelo de negocio puede depender mucho del proceso de aprendizaje en la práctica, no generando los resultados y ganancias esperados, principalmente al comienzo del proyecto.

### **2.1.3 Desempeño**

Igual que a los otros planes desarrollados en el mundo corporativo, los negocios inclusivos son evaluados según su desempeño, tanto financiero, como de satisfacción de los clientes finales. Sin embargo, la manera de hacerlo suele ser distinta que en los otros modelos de negocio.

En primer lugar, el desempeño de los negocios inclusivos debe poseer el principio del crecimiento auto financiado. En ese sentido, los negocios son más rentables, cuanto más valor es agregado a la base de la pirámide en un concepto de creación mutua de valor. Además, los mismos no son basados en la ventaja competitiva de protección de los derechos de propiedad como en los negocios convencionales. El valor creado ha de ser compartido y elaborado en coordinación con la parte envuelta en el proceso. A diferencia de las iniciativas de cadenas de valor, la métrica utilizada para evaluar el éxito de un negocio inclusivo enfatiza las ventajas competitivas y beneficios logrados por el proyecto y sus socios, y no en las ganancias generadas en toda la cadena o industria.

---

<sup>12</sup>En ese documento, nos enfocaremos más en los mercados externos que en los internos.

En segundo lugar, para optimizar el desempeño de las iniciativas de inclusión, los patrocinadores del proyecto deberían adaptar los modelos de negocio para obtener el modelo correcto para la base de la pirámide<sup>13</sup>. Es decir, aunque las comunidades o Pymes poseen técnicas y procesos propios que serán utilizados, es probable que las empresas tengan que hacer inversiones en preparación, educación o construcción de capacidades para obtener un negocio rentable. Como escribió London: “(...) *BoP perspective emphasizes enhancing what already exists and builds from the bottom-up.*”(LONDON, 2007, pp. 24). Sin embargo, estos tipos de mejoras deben ser realizadas pensando en la agregación de valor para la base de la pirámide y la empresa al mismo tiempo y no solamente en el aumento de las ganancias a corto plazo.

## **2.2 Evaluación de los proyectos**

La evaluación constante de proyectos en el mundo empresarial es necesaria para llegar al pleno funcionamiento, corrigiendo los errores e implementando una mejora continua, buscando la maximización de eficiencia. Como no podría ser diferente, los negocios inclusivos, aunque son una práctica nueva en las empresas, también son evaluados. En la literatura corriente, ubicamos dos tipos de evaluaciones: el marco para la evaluación de impacto de negocios inclusivos (MEINI)<sup>14</sup> y la metodología framework de impactos, desarrollado por el World Business Council for Sustainable Development junto con la International Finance Corporation<sup>15</sup>. En este documento, nos enfocaremos en el primer método de análisis, porque ya se han incluido muchas variables relacionadas a la metodología framework de impactos, además de ser un procedimiento más práctico para las empresas.

---

<sup>13</sup> Ese principio es caracterizado por London como dentro de un cuarto eje llamado “Visión del Medio” y no dentro de “Desempeño”, sin embargo creemos que ese principio se encuadra mejor en el eje descrito.

<sup>14</sup>CAÑEQUE, LARIU, MUTIS y SANCHEZ, 2009.

<sup>15</sup>WBCSD, 2008.

El sistema de evaluación desarrollado por la Universidad Pompeu Fabra tiene como base los mismos ámbitos elaborados por London: diseño, implementación y desempeño<sup>16</sup>, con la agregación de una cuarta variable denominada gobernanza. Sin embargo, los autores señalan algunos principios extras a ser aplicados en la evaluación: para el diseño, son empleados los principios de participación externa, creación en conjunto e innovación paciente<sup>17</sup>; para la implementación son empleados los principios de acceso, integración y transferencia; y para la parte desempeño, son empleados los principios de sostenibilidad, alineamiento y valor generado. En la nueva variable de gobernanza se utiliza el principio de la capacitación, de gobernanza en conjunto y transparencia<sup>18</sup>.

En el ciclo del diseño, los tres principios tienen como base los conceptos utilizados por London, los que ya fueron expuestos en la sección anterior. Para el ciclo de la implementación, el paper extiende el principio de conexión enseñado por London en tres tipologías: principios de acceso, integración y transferencia. El primero tiene como fundamento la adecuación de las cadenas de valor y procesos de producción para generar productos o servicios accesibles para la base de la pirámide. Igualmente, el principio de integración lleva en cuenta una apropiada combinación de la base de la pirámide a los negocios, con el objetivo de no generar más gastos y costos. Por último, el principio de transferencia mide la concesión de manera equilibrada de las técnicas, procesos ordenados y herramientas de la empresa no local al organismo local.

Ya para el ciclo de desempeño, los autores indican tres principios, de sostenibilidad financiera, de alineamiento y de valor generado. El primero, nuevamente, tiene como base el principio de auto financiación, también explicado por London. El principio de alineamiento posee la misma idea del principio de lo que es correcto para la base, dónde las empresas no locales han de hacer inversiones o traspaso de know-how para las comunidades, pero teniendo en cuenta la situación socioeconómica de las segundas. Asimismo, el principio de valor generado busca alcanzar un análisis de los valores creados en la esfera económica, social y medioambiental, para ambas instituciones involucradas.

---

<sup>16</sup>En el paper, los autores nombran el desempeño como “resultados”, pero la esencia de los principios es la misma.

<sup>17</sup>Los autores consideran el principio de innovación paciente como parte del diseño y no de la implementación.

<sup>18</sup>Ver Figura II.

El último ámbito añadido por los autores es el de la gobernanza, ámbito bastante utilizado en el mundo empresarial. Según los mismos autores: “la gobernanza, es decir, los mecanismos a través de los cuales se toman las decisiones y se representan los intereses de los diversos grupos, es un elemento clave en los negocios en la base de la pirámide” y además “tiene un carácter transversal, que es la base del buen funcionamiento de todas las actividades y ámbitos del modelo de negocio” (CAÑEQUE, LARIU, MUTIS y SANCHEZ, 2009, pp. 43). Así como los ámbitos anteriores, la gobernanza es basada en dos macro principios.

El primero a destacarse es el principio de capacitación, donde la empresa traspasará y recibirá nociones hacía el mejor encargo del proyecto, en especial, en tareas como habilidades de gestión, técnicas comunicativas, sociales, etc. que pueden elevar la colaboración de la base de la pirámide al proyecto. El segundo principio de co-gobernanza implica que los riesgos del plan deben ser compartidos entre los participantes. Y, por último, el principio de transparencia involucra el acceso a todas las informaciones por todos los agentes envueltos.

Asimismo, utilizándose una manera más sistemática, los autores ven dos maneras de realizar el análisis de los proyectos, que pueden ser auto complementares: 1) el análisis de auto percepción de los agentes involucrados en la iniciativa y el 2) análisis a través de marcos cuantitativos.

El análisis de auto percepción se efectúa a través de una clasificación numérica de los distintos principios comprendidos. Como muchas de las variables son de carácter subjetivo, la manera encontrada fue hacer el mismo test en los distintos agentes abarcados (multinacionales, *stakeholders*, Pymes, miembros de la sociedad y etc.) con objetivo de llegar a una perspectiva general del proyecto y sus resultados<sup>19</sup>. Por este análisis, es posible verificar cuales son las áreas sensibles y prioritarias para cada institución comprendida en el proyecto.

El análisis de cuantificación de indicadores es considerablemente útil ya que vincula los principios, muchas veces de carácter subjetivo y de difícil comparación, a números, lo

---

<sup>19</sup> En la figura 14, incluimos algunos ejemplos de análisis enseñados en el estudio.

que lógicamente, permite una mejor comparación entre diferentes proyectos, identificando los factores de éxito y fracaso<sup>20</sup>. Hay que tener en cuenta que los valores y unidades de medida utilizados en ese método pueden ser distintos debido a la magnitud, ubicación y estructura de cada negocio.

Con la evaluación de los negocios inclusivos hecha con ambos métodos en periodos continuos, tanto la empresa como las Pymes comprendidas en el proceso, podrán desarrollar mejoras y valorar la real agregación de valor no solamente al producto y/o servicio, sino que también a las instituciones.

---

<sup>20</sup> En la tabla 2, insertamos la misma sugerida por los autores.

### **3. Caso Natura**

La empresa Natura, una de las mayores empresas de cosméticos en Brasil, tiene operaciones en siete países de Latinoamérica y en Francia con una facturación líquida de más de R\$5,8 mil millones (US\$ 3 mil millones) para el año 2011. Aunque es la empresa líder en cosméticos de Brasil, parte de su ingreso proviene de la exportación de productos: 9% de las ventas fueron hechas en Argentina, Chile, Perú, México y Colombia, con un crecimiento neto de ingresos de 40% en la región (crecimiento más alto que los ingresos de Brasil, que subieron 6,8%).

En esa sección, primeramente haremos un análisis del mercado de cosméticos e higiene personal en Sudamérica como forma de caracterizar el entorno en el cual la empresa está ubicada. En seguida, examinaremos como funciona la cadena de suministro de Natura con sus proveedores y, finalmente, profundizaremos sobre el funcionamiento de los negocios inclusivos para la empresa.

#### **3.1. Mercado Cosméticos e Higiene Personal en Sudamérica**

En esa parte señalaremos algunos puntos importantes para el análisis del estudio de caso escogido. Resaltamos que el enfoque de ese documento no es de describir y analizar el mercados de cosméticos e higiene personal en Sudamérica de manera exhaustiva y profunda. Nuestro enfoque en ese trabajo es solamente introducir algunos conceptos y hechos ocurridos en los últimos años dentro de ese mercado que permitirán una mejor comprensión del ambiente en el cual la empresa se desarrolló y donde se encuentra hoy.

Como primer punto, es importante aclarar qué es y cuáles son los principales productos de la industria de cosméticos e higiene personal, también llamada la industria de la belleza. El rubro es una subdivisión de la industria química y, a su vez, puede ser dividido en tres subsectores: cosméticos; higiene personal y perfumería. El primero tiene como principales productos los colorantes, fijadores y modeladores de pelo; maquillaje;

bloqueadores solares; cremas y lociones para depilación, entre otros. El segundo subsector es compuesto por jabones; productos para la higiene oral; desodorantes; productos para afeitar; talcos y etc. Y el último subsector tiene como productos principales los perfumes y extractos; aguas de colonia, entre otros. Aunque sea una ramificación de la industria química, la manufactura de cosméticos e higiene personal tiene una alta conexión con la industria farmacéutica, por incorporar y desarrollar a sus productos algunos principios activos, fitoterápicos y medicinas. Ese punto es bastante importante para la empresa analizada ya que exige una grande inversión en pesquisa & desarrollo (P&D) y también un grande comprometimiento de sus proveedores con la calidad de las materias-primas para que el proceso productivo se realice bien (entraremos en más detalles más adelante).

El crecimiento de esa industria ha sido enorme en los últimos 20 años, con un especial destaque para la región sudamericana. Según la Asociación Brasileña de las Industrias Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos (ABIHPEC), hay 5 razones principales por ese rápido incremento: 1) participación creciente de la mujer en el mercado laboral; 2) incorporación de nuevas tecnologías de producción con un consecuente aumento de productividad y aumento de precios debajo de la inflación en la región; 3) lanzamientos cada vez más constantes atendiendo a la necesidad del mercado; 4) aumento en la expectativa de vida y la necesidad de sentirse más jovial; 5) ampliación significativa del consumo de productos cosméticos masculinos. Además, el crecimiento económico y el aumento del poder adquisitivo de la población facilitó el acceso a esos productos, antes considerados artículos de lujo.

El reflejo de ese nuevo escenario es visto también en el aumento del comercio entre los países (ver Gráfico 3). En 2010, el intercambio de productos cosméticos casi se quintuplicó, llegando a US\$ 1,1 mil millones, frente a US\$ 193 millones en 1995, un crecimiento promedio de 14% al año, tasa mucho más alta que el aumento promedio de las economías en el mismo periodo. Es importante notar que el comercio tuvo un mayor dinamismo después de 2003, con la mayor integración entre las economías sudamericanas, con el acuerdo ACE-59 (entre los países del Mercosur y de la región Andina), además de los puntos ya mencionados arriba, como el aumento de la renta de la población.

Al analizar los datos por país (ver Tabla 1), vemos que a excepción de Venezuela y Uruguay, todos los otros países tuvieron un aumento significativo de la tasa de crecimiento del comercio comparando los periodos 1995 a 2003 y 2004 a 2010. La tasa promedio anual de la región pasó de 5% en el primer periodo para más de 24% de 2004 en adelante. Observando los 3 países con mayor volumen de comercio, Argentina, Brasil y Colombia, notamos que el promedio de incremento anual de 2004 a 2010 ha sido de 21,6%, 22,2% y 26,9%, respectivamente, frente a tasas de 6,9%, 10,8% y 14,1% en los primeros años considerados.

Ese aumento en el flujo comercial exigió un gran esfuerzo por parte de las empresas de la región, pues la demanda creciente demandó nuevas ideas tanto en la manera de gestionar las empresas, mejoras en las cadenas productivas y logísticas, además de un desarrollo de nuevos productos adecuados al hábito del consumidor local y no tan dependiente de los mercados desarrollados. En ese sentido, toda la industria tuvo que hacer un cambio en el modo de hacer negocios, partiendo de uno de los puntos fundamentales: el encadenamiento productivo.

### **3.2. Encadenamiento productivo en ese mercado**

La apertura económica y comercial ocurrida en las últimas décadas en el continente, además de la presión por menores costos de producción proveniente de la mayor competencia mundial (principalmente con el aumento de la oferta de productos a bajísimos precios originarios de Asia), forzó las compañías a mejorar cada vez más sus procesos productivos. Conjuntamente, en el contexto de la industria cosmética, el aumento de la demanda en América del Sur requirió un cambio y/o una mejora en la cadena de suministros de las empresas y una especialización en productos cada vez más enfocados hacia el público sudamericano.

Natura, como no podría ser diferente, adoptó una serie de medidas con el propósito de evaluar y diseñar su cadena de suministros. La empresa tenía en mente dos objetivos: 1)

la caída de los costos de compra y transporte de las materias primas y 2) mejorar la calidad del material adquirido, tanto en la parte técnica como ambiental. Entre los diversos proyectos que la compañía puso en marcha, uno de los más importantes fue un modelo de evaluación de sus proveedores, adoptado en 2004, llamado QLICAR (en portugués), que medía 6 aspectos: la calidad, logística, innovación, costo/contrato, atención y relación.

El primer aspecto, la calidad, tiene como objetivo “garantizar la conformidad de los materiales o servicios, así como el compromiso en la adopción de sistemas y políticas socio-ambientales.”<sup>21</sup> El segundo aspecto, la logística, tiene como componente principal el desarrollo de un sistema integrado de información de los stocks y flujos de materiales, con el fin de disminuir los gastos de inventario y flexibilizar la producción frente a las demandas del mercado. El tercer aspecto, la innovación, ofrece mayor posibilidad a los proveedores de participar y ofrecer ideas de proyectos de desarrollo de nuevos productos. El cuarto punto de costo/contrato requiere el establecimiento de precios justos y equitativos para ambos los lados (empresa y proveedores) con transparencia y políticas de reajuste claras. El quinto punto de atención tiene como base el cumplimiento de las necesidades técnicas y logísticas de Natura por parte de los proveedores. Y, por último, el sexto punto de relación estima una evaluación con encuestas de satisfacción entre los involucrados, tanto del lado de Natura, como del lado del proveedor.

Con ese modelo, Natura logró obtener un desarrollo constante de los proveedores tanto en el plano comercial, como en el técnico, mejorando la eficiencia de su proceso productivo desde sus proveedores. Ese punto es bastante importante, pues, como veremos más adelante, tanto los proveedores tradicionales, como los que participan del modelo de negocio inclusivo, pasan por ese proceso actualmente, lo que nos demuestra que los negocios inclusivos pueden y deben ser, después de un periodo de maduración, calificados y evaluados como los negocios considerados tradicionales. Más que eso, la nivelación de los negocios inclusivos con los tradicionales es un paso esencial para el éxito de la iniciativa, desde que obedezca al concepto de innovación paciente (explicado en el capítulo 2).

---

<sup>21</sup>Sitio web Natura:

<http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=13>.

### 3.3. Negocios Inclusivos para Natura

Basándose en los valores de desarrollo de los proveedores y en el manejo sustentable del medioambiente, Natura comenzó un proceso de inclusión de las familias y cooperativas que residen en las regiones pobres de la Amazonia en las cadenas de valor de la empresa. Algunas de sus líneas de productos contienen materias primas de plantas tropicales de diversas regiones remotas, con características de difícil acceso y relativo retraso económico en relación al resto de Brasil. Básicamente, esas regiones están ubicadas en el norte y nordeste de Brasil y Ecuador, donde el ingreso per cápita es mucho menor que en otras regiones<sup>22</sup>.

La innovación paciente, como muestra la teoría, es reflejada por los números históricos de las inversiones de la empresa en las comunidades (ver tabla 2). Según la metodología adoptada por la empresa, su gasto en la cadena productiva inclusiva está dividida en 7 tipos distintos: 1) suministro, 2) repartición de beneficios por acceso al patrimonio genético o conocimiento tradicional asociado, 3) fondos y apoyos, 4) uso de imagen, 5) capacitación, 6) certificación y manejo y 7) estudios y asesorías.

El primer tipo corresponde a los gastos con el suministro en sí, donde la empresa paga por las materias primas adquiridas durante el año proveniente de las comunidades. El segundo tipo es la “Repartición de beneficios por acceso al patrimonio genético o conocimiento tradicional asociado”, que corresponde a la suma de los conocimientos o patrimonio genético con el cual la empresa tuvo contacto o se benefició en alguna especie nativa de la floresta. Los gastos con fondos y apoyos son las inversiones realizadas en la infraestructura necesaria para el desarrollo de un negocio sustentable económica y ecológicamente en el largo plazo. El uso de imagen, como el propio nombre lo dice, consiste en el uso de imagen de las comunidades en materiales promocionales y/o

---

<sup>22</sup>Según el Censo 2010 (IBGE), cerca de 80,3% de las familias en el Nordeste y 75,2% en el Norte de Brasil poseen una renta per cápita inferior a R\$ 510 (US\$ 320), mientras que en las regiones Sur, Sureste y Centro-Oeste ese porcentaje es respectivamente de 47,7%, 52% y 56%.

marketing. La capacitación, certificación y manejo consisten en la inversión en talleres, cursos, certificaciones y planes para el manejo sustentable de la producción. Finalmente, los gastos en estudios y asesorías son los ejecutados con “antropólogos, abogados, economistas, ONGs y demás contrataciones hechas por Natura para actuación en las comunidades suministradoras”<sup>23</sup>.

En el año 2005 (primero con datos disponibles), las inversiones sumaron R\$ 2,3 millones (US\$ 1,3 millones). Un 35% del total fue hecho en estudios y asesorías, lo que indica la complejidad que los negocios inclusivos poseen, principalmente al principio de la iniciativa. Conjuntamente, esos estudios son extremadamente necesarios para garantizar la base para que los negocios se desarrollen en el largo plazo. Entre los otros gastos, el suministro fue a la principal categoría, con 57% del total, correspondiente a las compras de materias primas.

La evolución de las inversiones a través de los años evidencia la maduración del negocio inclusivo: de 2005 hasta 2010, el crecimiento promedio fue de 33% en el monto invertido. Notamos que durante el año de 2006, hubo una baja en la tasa de inversión de 22%, si comparamos con el año anterior, hecho normal dentro del desarrollo inicial de cualquier iniciativa de ese tipo. Ello se debió a la caída del monto de los pagos por el suministro de materias primas durante el año por la disminución de la producción de productos que llevaban los insumos de la selva amazónica. Después de eso, con la maduración e incremento de las ventas de los productos de las líneas Ekos y Kayak (detalles más adelante), el crecimiento promedio anual de la inversión en las comunidades vulnerables pasó a 44%.

Igualmente, es importante distinguir como los pagos hechos por la compañía a las comunidades suministradoras pasó de inversiones en infraestructura y desarrollo de las bases del negocio hacía una relación más madura con el pago efectivo del suministro de materias primas, como si fuera una relación empresa-empresa estándar. Al primer año (2005), la empresa gastaba cerca de 41% del total en las categorías de fondos y apoyo; estudios y asesorías; y capacitación. Ese número fue cayendo durante los años, hasta llegar al nivel de 2011, de 16% dentro del total. Por otro lado, vemos que los gastos con el pago

---

<sup>23</sup> NATURA. Reporte Annual, 2011, pp. 60.

del suministro y la repartición por acceso al patrimonio genético o conocimiento tradicional asociado, resultado de todo el proceso de construcción de las comunidades como proveedores de insumos, han crecido de 2005 a 2011. En el primer año, las dos categorías constituían 57% del total, proporción que alcanzó a un 83% el último año.

En 2011, cerca de 32 comunidades fueron suministradoras de productos y materias primas para la compañía, con un total de 3.235 familias participando de la operación. Ese número fue 40% mayor que en 2010 y también agregó más valor a las comunidades, aumentando el ingreso de las mismas en 15%<sup>24</sup>. Asimismo, Natura no sólo tiene relaciones comerciales con las entidades involucradas en el proceso de encadenamiento productivo, sino que también promueve *“actions geared toward sustainable local development. We try to invest in projects that strengthen the social fabric of the communities and help in matters such as environmental conservation, cultural promotion and improvement of local structure.”* (NATURA, 2010, pp. 67). La mayor parte de los proyectos desarrollados tienen como finalidad el entrenamiento de las personas involucradas en las cadenas, como la construcción de escuelas técnicas y hasta becas para estudio en universidades.

Como un proyecto de negocio inclusivo, Natura hace un proceso de selección de los futuros proveedores midiendo los riesgos y oportunidades, tanto para la compañía, como para las comunidades. En el proceso se analizan las siguientes características: materiales ofrecidos; relación y desarrollo de los proveedores; producción; marketing; trazabilidad; capacidad organizacional y administrativa de las cooperativas; compromiso con los afiliados y manejo sustentable.

Además, todos los proveedores de las comunidades pasan por evaluaciones de calidad, como forma de medir el desempeño de los mismos, buscando no solo una mejora continua de los productos, sino que también una mejora de los servicios ofrecidos para las comunidades. Esa evaluación es realizada también con los otros tipos de proveedores de la empresa, o sea, las familias incluidas en las cadenas de valor no reciben simplemente ingresos por tener el acceso a las materias primas que Natura necesita, sino que también son invitadas a mejorar sus procesos de suministro para llegar a niveles de calidad equiparables

---

<sup>24</sup>NATURA. Reporte Anual, 2011.

con los proveedores empresariales, como otras multinacionales (como se mencionó en la sección 3.2). El método de evaluación, llamado Bio-Qlicar, fue una adaptación del modelo QLICAR, utilizado con proveedores tradicionales y contempla las mismas seis variables de los respectivos proveedores: calidad, logística, innovación, competitividad, servicio y relación<sup>25</sup>.

Como forma de mantener relaciones que agreguen valor tanto para la compañía como para las familias, sin que eso empeore la calidad de vida y las tradiciones de las mismas, Natura contó con la ayuda de ONGs, antropólogos y universidades de las regiones seleccionadas. De hecho, la empresa mantiene estudios y evaluaciones frecuentes concebidas por antropólogos que computan las derivaciones del negocio en las comunidades, principalmente en los niños y adolescentes que participan del proceso productivo. Como resultado, muchos de quienes toman parte en la extracción de las materias primas lo hacen no sólo como forma de obtener mejoras económicas, sino que también por cuestiones sociales y culturales.

Para mostrar la importancia que las comunidades poseen en algunas de las operaciones de Natura, dos líneas de productos fueron lanzadas por las comunidades que son parte del suministro de las materias primas: la primera línea es la de maquillaje, la cual fue presentada en la Cooperativa de Pequeños Productores Agro-extractores en Esperantopolis, Maranhao; la segunda línea es la de jabones Ekos, exhibida por la comunidad de Jacarequara. En esta parte del trabajo, nos enfocaremos en la línea Ekos, como segmento importante de la inclusión de familias y cooperativas en los negocios de Natura, ya que es una línea que utiliza muchos materiales provenientes de las regiones amazónicas.

La marca Ekos, surgió como una línea de productos elaborados con materias primas provenientes de la Selva Amazónica, y tiene como proveedores a cerca de 26 familias de regiones remotas en varios estados como Amazonia y Pará. La inclusión de las mismas

---

<sup>25</sup>El índice fue creado basado en los siete principios del Biotrade Program de la UNCTAD y es compuesto de dos indicadores: BIO (número y calidad de los recursos económicos, físicos, ambientales, sociales y humanos) y Qlicar (monitoreo del rendimiento de los productores rurales). NATURA, 2010.

dentro de la cadena de valor de Natura pasa no solamente por la compra de los suministros, sino que también por el acompañamiento de la vida y desempeño de las familias, acciones realizadas por un equipo de antropólogos, científicos sociales, psicólogos, economistas, biólogos y administradores de la compañía. Hay que destacar que gran parte de las cooperativas participantes fueron organizadas por mano de obra femenina. La repartición de las ganancias provenientes de la venta de los productos tiene como principal objetivo la inversión en cuatro ejes: conservación ambiental, valorización cultural, fortalecimiento de las cadenas productivas y organización social. Ese tipo de priorización tiene como objetivo crear una mayor capacidad independiente dentro de las comunidades. Así, la cooperativa tiene la posibilidad, a través de los métodos, tecnología y mano de obra cualificada heredados de la relación con la compañía, para continuar en el mercado y quizás expandir su negocio.

La línea de productos Ekos es exportada para todos los países, en los cuales la empresa participa, e incluso ha sido una de las líneas más exitosas. De esa manera, la inclusión de las asociaciones en las cadenas de valores de esa línea, logró obtener un buen resultado financiero, social, ambiental y de alto desempeño en ventas nacionales e internacionales.

#### **4. Conclusión y Algunas Consideraciones**

Ese documento tuvo como objetivo analizar el encadenamiento productivo de la empresa Natura dentro de los conceptos de negocios inclusivos en la región sudamericana, buscando entender si la empresa lograra comerciar bienes de alto valor agregado dentro de la región. También hemos intentado describir la teoría de negocios inclusivos y su adaptación al modelo de Natura; analizar el mercado de cosméticos en América Latina y sus influencias para la compañía; y describir el modelo adoptado por la misma y los problemas generados.

El concepto de negocios inclusivos todavía es bastante borroso dentro del mundo empresarial y necesita una maduración en la aplicación de las metodologías y en las mentalidades de las compañías en el intento de ponerlo en práctica. Como vimos en la parte teórica, los autores han tratado de crear una metodología que aterrizará la tesis de Pradalabad. Nosotros en este documento adoptamos la proposición de Ted London, que indica que la aplicación de los negocios inclusivos debe ser hecho en etapas: primero, la etapa de diseño y desarrollo; segundo, la etapa de implementación; y, tercero, la etapa de desempeño. Cada una de ellas ostenta diferentes principios que pueden decidir el éxito o no de la iniciativa.

Así como el ambiente interno de empresa, el contexto en el cual la compañía está involucrada es importante y puede inducir a la misma a entrar en un modelo de negocio inclusivo. En el mercado sudamericano de productos cosméticos, notamos que el desarrollo del comercio dentro de la región y la mejora de los procesos productivos fue un paso importante para la maduración del segmento. De 1995 hasta la actualidad, el mercado no paró de crecer a tasas más altas que la economía en general y ese hecho fue reforzado con la firma del ACE-59. Conjuntamente, el florecimiento del mercado consumidor sudamericano como un todo, junto con el aumento de poder adquisitivo en los últimos años, incrementó aun más la demanda por productos cosméticos. Eso exigió de las empresas cosméticas una especialización y diferenciación de sus productos para satisfacer a un consumidor cada día más exigente.

En ese sentido, Natura buscó, desde mediados del año 2000, desarrollar productos que agradasen al nuevo consumidor sudamericano y, al mismo tiempo, se diferenciase de la competencia. La manera encontrada fue buscar las materias primas en las selvas amazónicas, aplicando un modelo de negocio inclusivo que pudiese beneficiar a las comunidades pobres que vivían en esa región y, al mismo tiempo, garantizar el suministro de productos no disponibles en el mercado tradicional para la empresa.

La iniciativa fue bastante exitosa, sin embargo, requirió bastante esfuerzo de la compañía y de los proveedores hasta que se llegase a un nivel de madurez aceptable para los patrones de mercado. Las inversiones de la multinacional se basaron, al principio, en la generación de las bases para la relación, invirtiendo en infraestructura, entrenamiento y capacitación de las comunidades. Con el tiempo, las inversiones de Natura pasaron a ser más de pago por las materias primas, sin la necesidad de invertir tanto en la comunidad. Es importante notar que el periodo de tiempo para el desarrollo completo del negocio inclusivo superó los 5 años y todavía sigue ajustándose.

Un punto también muy importante fue el papel desempeñado por agentes ajenos a la empresa-comunidad, como ONGs, universidades y hasta personas individuales que ayudaron a mejorar la iniciativa. Como destacamos en la teoría, la existencia de un agente exógeno muchas veces es imprescindible para generar confianzas entre los actores involucrados. En ese sentido, el caso Natura nos enseña que las ONGs y otros tipos de entidades ayudan a mejorar la calidad de vida de las comunidades, direccionando las inversiones de la empresa según sus estudios y conocimientos.

A pesar del caso exitoso detallado en ese documento, debemos tener en cuenta que los negocios inclusivos no son realidad para la mayor parte de las empresas y mercados. Aunque el tamaño y dinamismo del mercado de la base de la pirámide sean bastante atractivos, son muy pocos los casos de éxito todavía, con algunas excepciones en el rubro de las telecomunicaciones, consumo de bienes y farmacéuticos<sup>26</sup>. De acuerdo a la pesquisa realizada por los autores del artículo, solamente una minoría de las empresas tienen éxito en

---

<sup>26</sup> KARAMCHANDANI, Ashish, KUBZANKY, Mike y LALWANI, Nishant. *Is the Bottom of the Pyramid Really For You?*. Cambridge: Harvard Business Review, March 2011.

sus iniciativas de negocios inclusivos<sup>27</sup>. De hecho, la mayor parte de las empresas encuentran dificultades en adaptar sus modelos de hacer negocio o procesos productivos a la base de la pirámide, algo, como vimos, esencial para el éxito.

Además, la teoría de iniciación a los negocios inclusivos no debe ser tomada como algo a ser seguido al pie de la letra. Aunque las etapas del desarrollo y muchos de los principios citados en el documento sean importantes, las iniciativas de negocio inclusivo deben ser analizadas y adaptadas a cada realidad. No obstante, una empresa que ya ha sido exitosa en un proyecto, no garantiza que pueda replicar el modelo para otras regiones o negocios. Y eso, para la mayoría de las grandes empresas, es un cambio de mentalidad difícil de operar, ya que incluye muchas veces un cambio en sus *corebusinesses*.

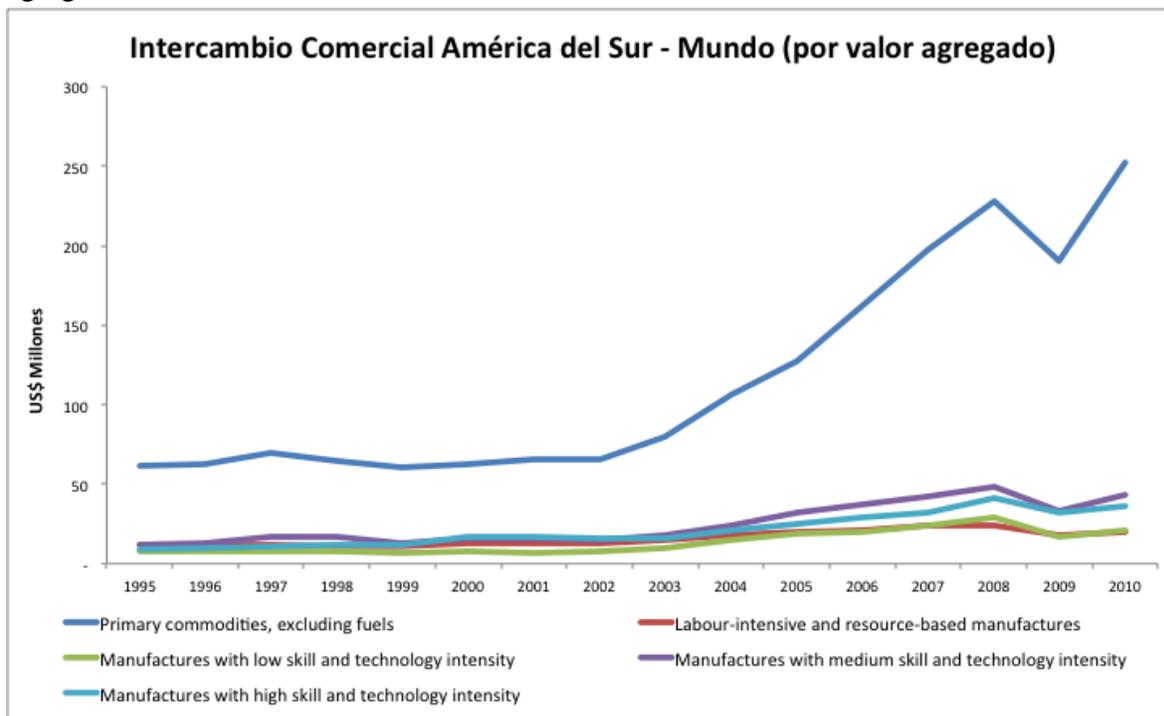
Por esos motivos, los proyectos de negocio inclusivos deben tener en consideración todas las variables tanto internas, como externas de la empresa, además de intentar poner la visión de ganancias a corto plazo en un segundo plano. Conjuntamente, al analizar el caso de Natura, distinguimos que las iniciativas pueden ser una importante herramienta para el éxito del sector privado en un mercado que tiene muchos atractivos, principalmente en América Latina. Asimismo, sugiere una forma efectiva de incentivar al comercio intra-región de bienes con alto valor agregado, generando no solamente divisas, sino que también empleos y especialización dentro del continente.

---

<sup>27</sup> KARAMCHANDANI, KUBZANKY y LALWANI, 2011, pp. 2.

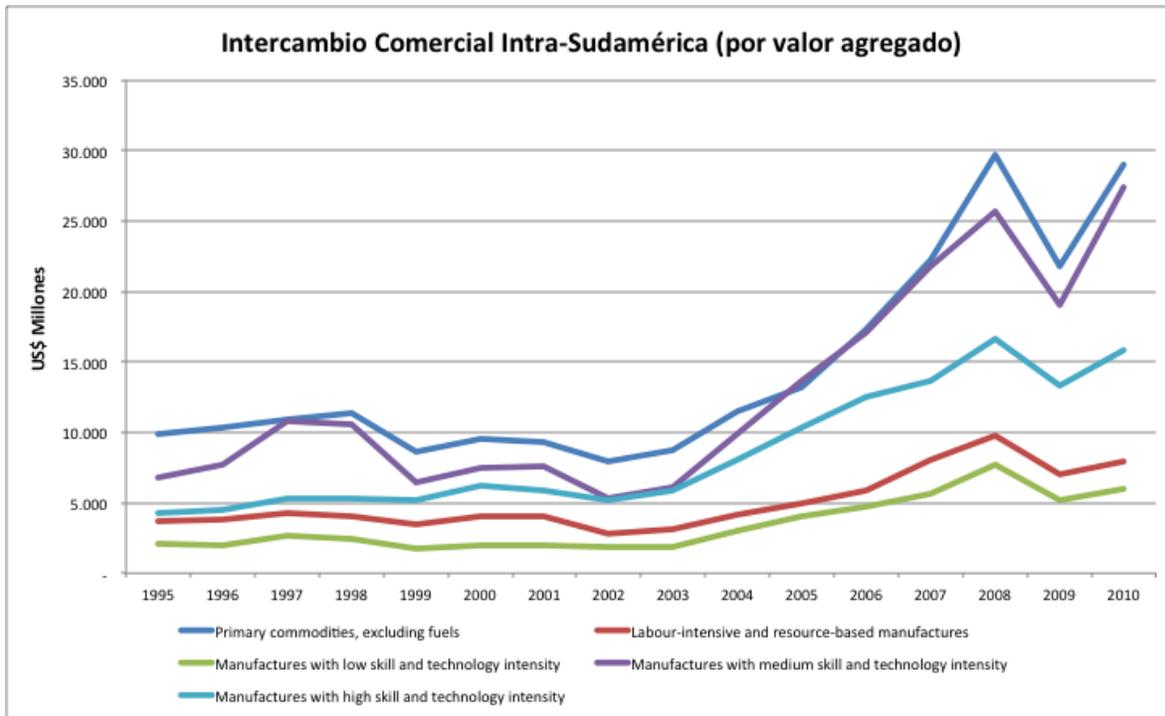
## 5. Anexos

Gráfico 1 – Intercambio Comercial de América del Sur con el Mundo por valor agregado.



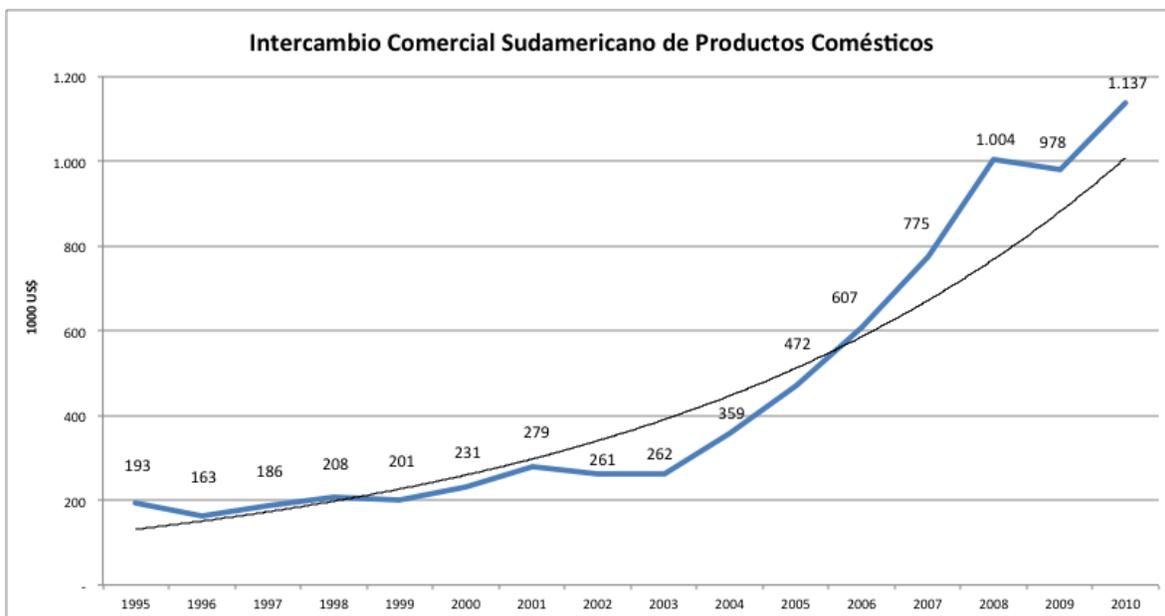
Fuente: UNCTAD.

Gráfico 2 - Intercambio Comercial Intra-Sudamérica por valor agregado.



Fuente: UNCTAD.

Gráfico 3 – Intercambio Comercial Sudamericano de Productos Comésticos



Fuente: UNCTAD.

Tabla 1 – Variación del Comercio Intra-Sudamericano de Productos Cosméticos

	1995-2003	2004-2010
Argentina	7%	22%
Bolivia	29%	103%
Brasil	11%	22%
Chile	10%	16%
Colombia	14%	27%
Ecuador	65%	74%
Paraguay	14%	65%
Peru	27%	34%
Uruguay	17%	5%
Venezuela	-1%	-3%
Total Sudamérica	5%	24%

Fuente: UNCTAD

Tabla 2 – Inversión de Natura en los negocios inclusivos (R\$ Mil)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Repartición de los beneficios por acceso al patrimonio genético o conocimiento tradicional asociado	-	300	325	1.436	1.056	1.480	1.597
Suministro	1.310	741	909	2.284	2.767	4.374	6.749
Uso de Imagen	54	36	38	15	15	77	22
Fundos y Apoyos	123	204	755	631	1.088	1.552	1.002
Estudios y Asesorías	815	505	396	556	435	828	512
Capacitación	15	20	50	56	152	185	133
Inversión Negocios Inclusivos	2.317	1.807	2.474	4.978	5.513	8.496	10.015

Fuente: Reportes Anuales - Natura

Figura 1 - Ciudades con cooperativas o familias suministradoras de Natura (sitio web Natura)



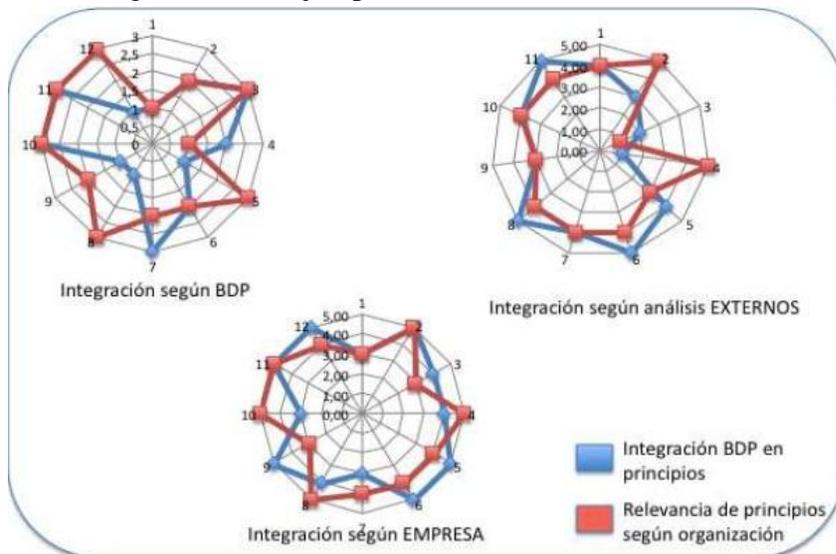
Fuente: NATURA Sitio Web.

Figura 2 – Estructura de análisis del Marco para la Evaluación de Impacto de Negocios Inclusivos (MEINI)



Fuente: CAÑEQUE, LARIU, MUTIS y SANCHEZ, 2009, pp. 40.

Figura 3 – Ejemplos del MEINI, testes de Auto percepción del proyecto



Fuente:CAÑEQUE, LARIU, MUTIS y SANCHEZ, 2009, pp. 46.

Tabla 1 – Beneficios Negocios Inclusivos

**¿Cuáles son los beneficios de los Negocios Inclusivos?**

Con socios, proveedores o distribuidores	
Para la empresa	Para la población de bajos ingresos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad de abastecimiento.</li> <li>• Trazabilidad y control de calidad de la materia prima.</li> <li>• Menores costos de transacción.</li> <li>• Riesgos compartidos.</li> <li>• Acceso al conocimiento y a redes locales.</li> <li>• Mejores relaciones con el gobierno.</li> <li>• Posicionamiento en nuevos mercados de comercio justo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios y condiciones justas.</li> <li>• Ventas aseguradas.</li> <li>• Creación o expansión de puestos de trabajo.</li> <li>• Capacitación y asistencia técnica.</li> <li>• Transferencia de conocimientos y de tecnología.</li> <li>• Acceso a financiamiento.</li> <li>• Participación en un ambiente empresarial y de inversiones.</li> </ul>

Con consumidores	
Para la empresa	Para la población de bajos ingresos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a un nuevo mercado.</li> <li>• Incremento en los ingresos.</li> <li>• Transferencia de las innovaciones de los productos a los mercados actuales.</li> <li>• Aumento del valor y posicionamiento de la marca para capturar futuros mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor acceso a productos y servicios de calidad.</li> <li>• Precios menores y accesibles.</li> <li>• Mejor calidad de vida.</li> <li>• Aumentos de productividad.</li> </ul>

Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo. SNV / WBCSD.

Tabla 2 – MEINI, Tabla de métodos cuantitativos

	Valor	Unidad de medición	Fuente	Fecha/año	Comentarios
<b>ÁMBITO DE DISEÑO</b>					
<b>1. De participación externa</b>					
% de actores en proceso de toma de decisiones					
% de actores de comunidad local que participan en el proceso de toma de decisiones					
Representatividad de los actores implicados en relación con las instituciones y grupos relevantes de la comunidad local					
<b>2. De cocreación</b>					
Inputs recibidos de la comunidad local durante sesiones de cocreación					
Ideas integradas de la comunidad local en los modelos de negocio					
Preocupaciones de la comunidad local consideradas en el proyecto					

<b>3. De innovación paciente</b>					
Inversión en I+D+i					
Número de productos innovadores- patentes- diseñados					
Plazo esperado del retorno de la inversión (ROI)					
<b>ÁMBITO DE IMPLEMENTACION</b>					
<b>4. De acceso</b>					
Acceso a cesta de compra en función de ingresos previo y posterior a implementación de modelo de negocio					
Productos y servicios accesibles en comunidad local antes y después del modelo de negocio					
Formalización de la propiedad de bienes y desempeño de actividades comerciales					
<b>5. De Integración</b>					
% de miembros de comunidad local en la adquisición y aprovisionamiento de materias primas					
% de miembros de comunidad local en la producción de productos y servicios dentro del modelo de negocio					
% de miembros de comunidad local en la distribución de productos y servicios dentro del modelo de negocio					
<b>6. De transferencia</b>					
Tecnología transferida amortizada a más de tres años antes y después de modelo					
Buenas prácticas transferidas a través de sistemas de gestión de conocimiento					
Formación y capacitación a comunidad local BDP en manejo y gestión tecnológica					
Conocimientos adquiridos por parte de la comunidad					
BDP aplicables fuera del modelo de negocio					
<b>ÁMBITO DE RESULTADOS</b>					
<b>7. De sostenibilidad financiera</b>					
Ingresos generados por el modelo de negocio divididos por la facturación total del modelo, incluyendo asistencia financiera					
Inversión en crecimiento orgánico					

(escalabilidad y replicabilidad)					
Número de países en los que se llevan a cabo operaciones en las base de la pirámide					
<b>8. De alineamiento</b>					
Impactos directos e indirectos de las actividades de negocio en la comunidad beneficiada					
Número de alianzas con actores, sociales y económicos, del contexto local					
<b>9. De valor generado</b>					
Beneficio neto del modelo de negocio					
Objetivos de desarrollo identificados por el proyecto que promueven la generación de valor social					
Indicadores sobre emisiones e impacto medioambiental en función del modelo de negocio					
<b>ÁMBITO DE COGOBERNANZA</b>					
<b>10. De capacitación</b>					
Formación y capacitación de la comunidad BDP en gestión de proyectos					
Número de actividades de la cadena de valor gestionadas por, o cogestionadas con, actores externos					
<b>11. De cogobernanza</b>					
Decisiones adoptadas con aportaciones de la comunidad BDP					
Número de grupos autogestionados a partir de la colaboración establecida con la empresa					
<b>12. De transparencia</b>					
Número de procedimientos puestos en marcha para generar acceso a la información relevante del proyecto					
Sistemas de información accesibles sobre el modelo de negocio a la comunidad BDP					
Mecanismos de control de desempeño y transferencia de conocimiento					

## 6. Bibliografía

- AVINA. *Programa de Negocios Inclusivos*. Universidad Alberto Hurtado.
- CAÑEQUE, Fernando C., LARIU, Alice, MUTIS, Juliana y SANCHEZ, Pablo. *Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social*. Barcelona: Cátedra Mango RSC, 2009.
- CASTILLO, Pablo A. V. *Modelando Negocios Inclusivos*. WBSCD: Presentación hecha en Santiago, 24 de Septiembre de 2008.
- CECODES. *Una Estrategia Empresarial para Reducir la Pobreza: Avances y Lineamientos*. Bogotá: Septiembre de 2010.
- EASTERLY, William R. *The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics*. Cambridge: MIT Press, 2002.
- GEREFFI, G., HUMPHREY, J. y STURGEON, T. *The Governance of Global Value Chains*. En: Review of International Political Economy, 2003. Online: <http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains/publications/>.
- KARAMCHANDANI, Ashish, KUBZANKY, Mike y LALWANI, Nishant. *Is the Bottom of the Pyramid Really For You?*. Cambridge: Harvard Business Review, March 2011.
- LONDON, Ted. *A Base-of-the-Pyramid Perspective on Poverty Alleviation*. Ann Harbor: William Davidson Institute, 2007.
- NATURA. *Política de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional Associado*.
- NATURA. *Reporte Anual 2010*.
- NATURA. *Reporte Anual 2009*.
- NATURA. *Reporte Anual 2008*.
- NATURA. *Reporte Anual 2007*.
- NATURA. *Reporte Anual 2006*.
- PEREZ-TORREBLANCA, Eva R., VILLANUEVA, María Teresa y PEINADO-VARA, Estrella. *Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas*. Washington: BIRD, 2007.

- PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Nueva Jersey: WhartonSchool Publishing, 2004.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. *Las Empresas Frente al Desafío de la Pobreza: Estrategias Exitosas*. Nueva York: 2008.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. *Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia*. Bogotá: 2010.
- ROMIS, Monica. *Competitiveness of Small Business Enterprises: Clusters, Business Enviroment and Local Development*. Sintesis del encuentro del BIRD en 29-30 de octubre, 2007.
- SEN, Amartya. *Development as Freedom*. Nueva York: Anchor Publisher, 2010.
- SNV y WBSCD. *Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina*. Bogotá, Octubre de 2010.
- UNCTAD. *Creating Business Linkages*. Ginebra: 2010.
- WORLD BANK. *Evaluating Small and Medium Enterprise Programs in Latina America and Caribbean*. Washington DC, 2011.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Measuring Impact: Framework Methodology*. Ginebra, 2008.