

Responsabilidad Social Empresaria
e Inclusión Económica y Social

NEGOCIOS INCLUSIVOS



Casos de Buenas Prácticas Nacionales
1ª Edición



Instituto Argentino
de Responsabilidad
Social Empresaria



Negocios Inclusivos – Casos de Buenas Prácticas Nacionales es la primera edición de una publicación puesta a disposición por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) y Fundación AVINA. Comprende la sistematización de iniciativas significativas de Negocios Inclusivos que están siendo impulsadas en Argentina.



Instituto Argentino
de Responsabilidad Social Empresaria

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria – IARSE

Almirante Brown 245 (X5002IWE)

Córdoba – Argentina

Tel/Fax: 54 – 351 – 4110600

Web Site: www.iarse.org

Mail: mail@iarse.org

Autoría del trabajo: Natalia Musso - Luis Ulla

Coordinación Académica: Luis Ulla

Colaboración con el desarrollo: Alicia Rolando - Alejandro Roca

Acompañamiento: Andrés Abecasis (AVINA)

Agradecimientos:

A las Empresas del Sector Privado y Público, Organizaciones de la Sociedad Civil y Entidades del Sector Académico que compartieron sus experiencias con IARSE y Fundación AVINA para hacer posible el relevamiento de datos para esta publicación. En especial a: Grupo Arcor; Manpower Argentina; Fundación Levi Strauss, Leuru S.A. (Levi Strauss Argentina), Otro Mercado al Sur - La Plata; redACTIVOS-Comercializadora de productos y servicios generados por trabajadores con discapacidad y La Usina-el cambio en discapacidad; Fundación Minetti, Grupo Minetti, Escuela de Adultos CENS 3-440 de Las Heras - Mendoza; Cooperativa Luci-vid, empresa Centroseco de la ciudad de Córdoba, Instituto de Investigación y Formación en Administración Pública (IIFAP) de la Universidad Nacional de Córdoba; Restaurantes La Marchigiana, El Arca-Comercializadora Social - Mendoza; Cadena de Farmacias del Centro – Mendoza; ETV-Emprendimientos Tecnológicos para la Vida, Fundación Gente Nueva - Bariloche; Viró S.R.L. de Agua de Oro, Córdoba; AySA S.A.-Buenos Aires; Tramando, Red Puna - Jujuy; Centro de Comercio Solidario: Cooperativa de Servicios para Productores - Rosario; Grupo Los Grobo; Resiplast.

Diseño y Gráfica:

Estudio Artwork

General Paz 323 - Oficina 1

Córdoba - Argentina

Tel./Fax: 54 - 351 - 4117180

artwork@estudioartwork.com

Queda hecho el depósito que marca la Ley N° 11.723

Derechos reservados.

Prohibida su reproducción total o parcial.

Impreso en Argentina.

ISBN: 978-987-1591-37-4

Se terminó de imprimir en los talleres gráficos de Gráfica Pugliese Siena en el mes de octubre de 2009

Pugliese Siena S.H.

Producción Gráfica Integral

Sarachaga Oeste 122 - Bº Alta Córdoba.

CP: X5001AMD - Córdoba - Argentina

Tel/Fax: 54 - 351- 4720812 / 4739897

administracion@offsetpugliesesiena.com.ar

offsetpugliesesiena@offsetpugliesesiena.com.ar

www.offsetpugliesesiena.com.ar

© Registro de Propiedad Intelectual a favor del IARSE © Queda totalmente prohibida su reproducción total o parcial sin expresa autorización por escrito del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE).

**Responsabilidad Social Empresaria
e Inclusión Económica y Social**

NEGOCIOS INCLUSIVOS

**Casos de Buenas Prácticas Nacionales
1ª Edición**



Instituto Argentino
de Responsabilidad Social Empresaria



Negocios Inclusivos – Casos de Buenas Prácticas Nacionales es la primera edición de una publicación puesta a disposición por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) y Fundación AVINA. Comprende la sistematización de iniciativas significativas de Negocios Inclusivos que están siendo impulsadas en Argentina.



Instituto Argentino
de Responsabilidad Social Empresaria

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria – IARSE

Almirante Brown 245 (X5002IWE)

Córdoba – Argentina

Tel/Fax: 54 – 351 – 4110600

Web Site: www.iarse.org

Mail: mail@iarse.org

Autoría del trabajo: Natalia Musso - Luis Ulla

Coordinación Académica: Luis Ulla

Colaboración con el desarrollo: Alicia Rolando - Alejandro Roca

Acompañamiento: Andrés Abecasis (AVINA)

Agradecimientos:

A las Empresas del Sector Privado y Público, Organizaciones de la Sociedad Civil y Entidades del Sector Académico que compartieron sus experiencias con IARSE y Fundación AVINA para hacer posible el relevamiento de datos para esta publicación. En especial a: Grupo Arcor; Manpower Argentina; Fundación Levi Strauss, Leuru S.A. (Levi Strauss Argentina), Otro Mercado al Sur - La Plata; redACTIVOS-Comercializadora de productos y servicios generados por trabajadores con discapacidad y La Usina-el cambio en discapacidad; Fundación Minetti, Grupo Minetti, Escuela de Adultos CENS 3-440 de Las Heras - Mendoza; Cooperativa Luci-vid, empresa Centroseco de la ciudad de Córdoba, Instituto de Investigación y Formación en Administración Pública (IIFAP) de la Universidad Nacional de Córdoba; Restaurantes La Marchigiana, El Arca-Comercializadora Social - Mendoza; Cadena de Farmacias del Centro – Mendoza; ETV-Emprendimientos Tecnológicos para la Vida, Fundación Gente Nueva - Bariloche; Viró S.R.L. de Agua de Oro, Córdoba; AySA S.A.-Buenos Aires; Tramando, Red Puna - Jujuy; Centro de Comercio Solidario: Cooperativa de Servicios para Productores - Rosario; Grupo Los Grobo; Resiplast.

Diseño y Gráfica:

Estudio Artwork

General Paz 323 - Oficina 1

Córdoba - Argentina

Tel./Fax: 54 - 351 - 4117180

artwork@estudioartwork.com

Queda hecho el depósito que marca la Ley N° 11.723

Derechos reservados.

Prohibida su reproducción total o parcial.

Impreso en Argentina.

ISBN: xxxxxxxx

Se terminó de imprimir en los talleres gráficos de Gráfica Pugliese Siena en el mes de octubre de 2009

Pugliese Siena S.H.

Producción Gráfica Integral

Sarachaga Oeste 122 - B° Alta Córdoba.

CP: X5001AMD - Córdoba - Argentina

Tel/Fax: 54 - 351- 4720812 / 4739897

administracion@offsetpugliesesiena.com.ar

offsetpugliesesiena@offsetpugliesesiena.com.ar

www.offsetpugliesesiena.com.ar

© Registro de Propiedad Intelectual a favor del IARSE © Form. N° 134578 - S.A.L.A.C.-, Octubre de 2009. Queda totalmente prohibida su reproducción total o parcial sin expresa autorización por escrito del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE).

El **Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)** se crea a mediados del año 2002 con la misión de “promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina, trabajando junto a las empresas a través de redes de información, intercambio de experiencias y colaboración mutua”.

Partiendo de concebir a la Responsabilidad Social Empresaria como modelo de gestión que contempla los impactos económicos, ambientales y sociales derivados de la actividad empresarial, el Instituto crea valor para las empresas y la sociedad trabajando junto al mundo de los negocios, genera herramientas de gestión y mecanismos de información e intercambio de experiencias.

Promueve, además, la colaboración mutua entre las compañías que han decidido hacer de su conducta responsable un valor a partir del cual contribuir a la construcción de una sociedad más justa y sustentable.

El IARSE produce información, conocimiento, divulga buenas prácticas, trabaja en red y establece alianzas con otras organizaciones comprometidas con la promoción de RSE en Argentina y en la región, para facilitar el compromiso gradual y creciente del mundo de los negocios con una gestión ética y socialmente responsable.

Actividades y Servicios del IARSE:

- Promoción y difusión del concepto y la práctica de la RSE y su evolución.
- Desarrollo y publicación de herramientas de gestión.
- Intercambio de experiencias y networking entre pares que practican la RSE.
- Apoyo y asistencia técnica a asociaciones regionales que promueven y difunden la RSE en sus respectivas regiones.
- Acompañamiento y orientación a las empresas en la planificación estratégica de la RSE alineada al negocio.
- Edición de un boletín electrónico quincenal que reciben más de 55 mil suscriptores.
- Portal de noticias, artículos e investigaciones sobre RSE en el sitio www.iarse.org.
- Visibilidad a las mejores prácticas de RSE llevadas adelante por las empresas y cooperativas.
- Acompañamiento y orientación a cooperativas en sus estrategias de RSE.
- Acompañamiento a las empresas en sus planes y proyectos de Inversión Social Privada (ISP) y Negocios Inclusivos (NI).
- Capacitación en RSE a través de una nutrida agenda de cursos, talleres y conferencias nacionales e internacionales.
- Cursos y talleres para docentes universitarios y periodistas.

Creado con el apoyo inicial de las Fundaciones W. K. Kellogg, de Estados Unidos, y AVINA, de Suiza, hoy posee un destacado y creciente grupo de empresas que lo apoyan en el cumplimiento de su misión institucional.

Nuestros Miembros

Las siguientes compañías y entidades creen en el surgimiento de una idea renovada sobre el rol de la empresa en la sociedad y han decidido participar activamente como empresas-miembro de nuestro Instituto:

Categoría Oro

ACCOR SERVICES ARGENTINA – ADECCO - GRUPO ARCOR - BANCO GALICIA - BARRICK ARGENTINA – FUNDACIÓN C&A - CADENA 3 ARGENTINA FUNDACIÓN IRSA - GLACIAR PESQUERA - GRUPO CODERE - GRUPO LUCCI - GRUPO MINETTI - GRUPO PROMINENTE - GRUPO SANCOR SEGUROS - IBM ARGENTINA – INFOXEL - KIMBERLY-CLARK ARGENTINA - LA NACIÓN - LA VOZ DEL INTERIOR - LIBERTAD SA-GROUPE CASINO - LIMECO SRL - LOMA NEGRA - MANPOWER ARGENTINA – MAPFRE ARGENTINA - METANOIA S.A. – MOVISTAR – NATURA - NEW CHOICE NOBLEZA PICCARDO - ORACLE ARGENTINA - PEPSICO DE ARGENTINA PETROBRAS – REFINOR - REPSOL YPF - RÍO URUGUAY SEGUROS - SAN JUAN / MAR DEL PLATA - STANDARD BANK - TELECOM ARGENTINA - TELEFÓNICA DE ARGENTINA – TERSUAVE - THE HADA GROUP

Categoría Plata

ALCO-CANALE - ALTO PARANÁ - BANCO PATAGONIA - CARBOCLOR S.A. - CARREFOUR ARGENTINA - CENTRAL DE RESTAURANTES-ARAMARK SRL CONSEJO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL - ESTUDIO ARTWORK FUNDACIÓN DANONE - GAS NATURAL BAN - GATICA & CHASSEING ABOGADOS - GRUPO BURCO - GRUPO LOS GROBO - INTEL ARGENTINA – KOLEKTOR - LABORATORIOS ANDRÓMACO - MATRICERÍA AUSTRAL – NITRAGIN PERSPECTIVAS SOCIALES - PHILIPS ARGENTINA - PROVINCIA ART - SALAS, RUSCELLI, SOBRERO - TRANSPORTADORA DE GAS DEL NORTE

Categoría Bronce

ACTIVAR CONSULTORES OCUPACIONALES - ALTA TECNOLOGÍA ALIMENTARIA - APEX SYKES - ARGENTUM CONSULTING - CAPITAL POST - CLIBA - COLEGIO UNIVERSITARIO DE PERIODISMO – CONGELARG - CURTIEMBRES FONSECA S.A. - EL TEJAR S.A. - ERMOPLAS S.R.L - GARRAZA + PINUS - INTI ZEN – KADICARD - MARTA AMUCHÁSTEGUI-DESARROLLO HUMANO - MOLINOS RIO DE LA PLATA - PIN S.A. - PINTURERÍAS FIMA S.A. - PIROSKA MELEG & ASOCIADOS - QUADE SRL - RED RECURSOS HUMANOS – RODE RUCA PANEL S.R.L - TABACAL AGROINDUSTRIA - TRANSPORTES AUTOMOTORES 20 DE JUNIO – UNIMIN - UNIVERSIDAD FASTA - VALE-POTASIO RIO COLORADO



Instituto Argentino
de Responsabilidad Social Empresaria

Fundación AVINA es una organización de la sociedad civil creada para contribuir al desarrollo sostenible de América Latina fomentando la construcción de vínculos de confianza y alianzas fructíferas entre líderes sociales y empresariales, y articulando agendas de acción consensuadas. Está orientada por la visión de una América Latina próspera, integrada, solidaria, y democrática, inspirada en su diversidad, y constituida por una ciudadanía que la posiciona globalmente, construyendo su propio modelo de desarrollo inclusivo y sostenible.

Para cumplir con su misión prioriza cuatro áreas: **equidad de oportunidades, gobernabilidad democrática y estado de derecho, desarrollo económico sostenible, y la conservación y gestión de los recursos naturales.**

AVINA fue fundada en 1994 por el empresario suizo Stephan Schmidheiny, quien inspiró la visión y valores que orientan a la organización. Actualmente cuenta con 23 oficinas distribuidas por América Latina.

El rol de la empresa en la sociedad ha sido parte de las oportunidades que AVINA explora para promover la transformación social. A través de diversas estrategias, la organización ha intentado permanentemente responder a la pregunta: ¿Cómo hacer para que la empresa opere con todo su potencial, minimizando sus externalidades negativas contra el medio ambiente y la sociedad? Un ejemplo de ello es que junto a su Fundador, Socios y Aliados, AVINA fue precursora en la creación del concepto de responsabilidad social de las empresas y el triple bottom line, incorporándolos en la práctica y promoviéndolos en la región.

Durante el año 2007, AVINA llevó a cabo una encuesta entre sus 17 Representaciones locales comprobando que en la organización se han apoyado 78 procesos enmarcados dentro del enfoque de NEGOCIOS INCLUSIVOS, los cuales se desarrollan en 12 países y 7 sectores económicos.

Desde la perspectiva de AVINA, los NEGOCIOS INCLUSIVOS (NI) son iniciativas económicamente rentables, y ambiental/socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos, al permitir:

- su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, agentes que agregan valor a bienes o servicios, o vendedores/distribuidores de bienes o servicios, y/o
- su acceso a servicios básicos esenciales de mejor calidad o a menor precio, y/o
- su acceso a productos o servicios que les permita entrar en un "círculo virtuoso" de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica.

Con base en la definición del concepto y el análisis de su experiencia y la de sus socios en NI, AVINA continúa el proceso de reflexión sobre su rol que, más allá de la definición conceptual, propone construir y contribuir a la implementación de agendas de acción colectiva que utilicen los mecanismos del mercado que contribuyan a la superación de la pobreza y a mejorar los indicadores sociales y ambientales de un grupo o comunidad de personas. Frente a la magnitud del problema de desigualdad y pobreza, AVINA busca impulsar especialmente iniciativas con capacidad de crecer y lograr escala, permitiendo así impactar a un gran número de personas. AVINA no se encuentra sola en este camino, ya que sus aliados institucionales más cercanos – Grupo Nueva, FUNDES, WRI, Ashoka, SEKN e INCAE, entre otros – tienen también estrategias de trabajo en torno a los NEGOCIOS INCLUSIVOS.



Presentación	7
GRUPO ARCOR - Caso de Buenas Prácticas en Inclusión Económica y Social	9
MANPOWER – “Construyendo Puentes” La inserción laboral de grupos vulnerables como negocio inclusivo	13
PRODUCTOS LEVI’S® fabricados por una cadena textil integrada de actores de la economía social	17
“redACTIVOS” – Asociación Civil Comercialización y distribución de productos y servicios generados por trabajadores con discapacidad	23
CEMENTOS MINETTI y Escuela de Adultos CENS 3-440. Vivero de especies nativas en Las Heras, Mendoza.....	29
Cooperativa de Trabajo LUCI-VID de la ciudad de Córdoba	35
Restaurante LA MARCHIGIANA y Asociación Civil EL ARCA Fabricación y venta de salsas gourmet.....	41
FARMACIAS DEL CENTRO Taller de fabricación de bolsas a partir de papel reciclado con internos del penal de mendoza	45
ETV-Emprendimientos Tecnológicos para la Vida	49
VIRÓ SRL – Una empresa inclusiva en las Sierras Chicas de Córdoba	55
AySA S.A. (Agua y Saneamiento S.A.) Planes Agua más Trabajo (A+T) y Cloacas más Trabajo (C+T).....	59
TRAMANDO y RED PUNA: “Joyas Textiles”	65
CENTRO DE COMERCIO SOLIDARIO – Rosario	71
GRUPO LOS GROBO – “Programa de Gestión de Residuos Agrícolas”	75

Desde el año 2007, Fundación AVINA, en conjunto con sus aliados, viene desarrollando una serie de actividades orientadas a comprender con mayor profundidad los procesos y los resultados de los Negocios Inclusivos que se están desarrollando en Latinoamérica. Con ello pretende impulsar iniciativas con capacidad de crecer y lograr escala, permitiendo así impactar positivamente en la vida de un gran número de personas.

El IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria) por su parte, ha abordado el tema de los Negocios Inclusivos en el marco del cumplimiento de su misión, orientada a la promoción y difusión del concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria, entendiéndola como una estrategia de gran potencial para lograr la inclusión social de sectores tradicionalmente postergados.

Tanto desde Fundación AVINA como desde IARSE, se entiende a los Negocios Inclusivos como **“Iniciativas económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos”**.

En este sentido, los Negocios Inclusivos se presentan como una oportunidad innovadora para el Sector Privado, el Estado, las Organizaciones de la Sociedad Civil, y las Comunidades de Bajos Ingresos de trabajar juntos para generar valor económico; a la vez de aliviar la situación grave de inequidad y pobreza que padece América Latina.

En el marco de un trabajo realizado con el apoyo de la Fundación AVINA en el primer semestre de 2009, especialistas del IARSE identificaron y sistematizaron experiencias de Negocios Inclusivos en Argentina. Estas iniciativas, que se encuentran en diferentes estadios de evolución, están siendo desarrolladas bajo distintas formas de asociación e integración de empresas de distintos tamaños –grandes, medianas y pymes-, con organizaciones de la sociedad civil y los propios grupos vulnerables. Las actividades muestran diferentes maneras de integración a las cadenas de valor, y reflejan modelos determinados de negocios inclusivos, que se diferencian claramente de aquellas que se enfocan en la generación de nuevos consumidores de productos o servicios, complementando esta visión.

Las siguientes páginas muestran algunas de todas las experiencias que están llevando a cabo a nivel nacional organizaciones de los diversos sectores de manera conjunta en pos del alivio de la pobreza y la exclusión en el país. Al final del documento, se comparte una práctica empresarial -que sin pertenecer estrictamente a la familia de los negocios inclusivos relevados- resulta inspiradora para la gestión social y ambientalmente responsable de los negocios.

Este trabajo pretende inspirar a un número mayor de organizaciones, en particular a las del sector empresario, a involucrarse con esta innovadora manera de hacer negocios que siendo viables económica, social y ambientalmente, procuren de manera intencionada ser inclusivos y responsables.

GRUPO ARCOR

Caso de Buenas Prácticas en Inclusión Económica y Social

(Fecha de Sistematización por IARSE: Julio 2009)

Arcor fue fundada en 1951 en la ciudad de Arroyito, Córdoba (Argentina) con el objetivo de elaborar alimentos de calidad a un precio justo para consumidores de todo el mundo. Con un crecimiento sostenido, la empresa se consolidó en un grupo industrial que se especializa en la elaboración de golosinas, galletas, chocolates, helados y productos alimenticios.

En cada uno de los negocios en los que participa, Arcor desarrolla marcas líderes y llega con su propia marca a más de 120 países de los cinco continentes. Es el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú y cuenta con un volumen de producción de más de tres millones de kilogramos diarios. Posee 41 plantas industriales: 30 en la Argentina, 5 en Brasil, 4 en Chile, 1 en México y 1 en Perú. Sus oficinas comerciales se encuentran distribuidas a lo largo de América, España, China y Sudáfrica y cuenta con un plantel de 20.000 colaboradores.

Programa de Responsabilidad Social Arcor (RSA) con proveedores

El Grupo Arcor promueve que las prácticas empresariales responsables se extiendan a lo largo de toda su cadena de valor. Por eso, entre otras acciones, diseñó en el marco del Programa de Responsabilidad Social Arcor (RSA) una línea de trabajo con proveedores que responde a una doble estrategia: generar prácticas innovadoras en materia de responsabilidad social y fomentar la corresponsabilidad de los públicos con los que interactúa la empresa.

El Plan RSA con proveedores, se organiza en torno a tres grandes ejes: la inclusión progresiva de pautas de RSE en los procesos de selección, calificación y evaluación de proveedores, la sensibilización y capacitación en estos temas a empresas proveedoras y el desarrollo de proyectos específicos de compras responsables, entre los que se encuentra el Programa de Compras Inclusivas Responsables (CIR).

Programa de Compras Inclusivas Responsables

En 2006, Arcor puso en marcha el Programa de Compras Inclusivas Responsables con el objetivo de promover la inclusión social y económica de grupos vulnerables que gestionan una actividad productiva, mediante su incorporación a la cadena de suministros de la empresa.

Ese mismo año, se designó a un grupo de trabajo que analizó los objetivos y fundamentos del programa, evaluó las posibilidades de la empresa para incluir este tipo de emprendimientos en su cadena de suministros y determinó las características que deberían tener para ser seleccionados.

Además, para analizar de qué manera se podía desarrollar este tipo de iniciativas, Arcor se contactó con organismos públicos, referentes y organizaciones sociales especializadas en la temática.

Fue así como, durante 2007, se implementaron dos pruebas piloto en la provincia de Buenos Aires que permitieron ajustar el programa, destacando la importancia de contar con intermediarios del ámbito de las organizaciones sociales para el trabajo con grupos vulnerables y la necesidad de que los potenciales proveedores posean un mínimo de experiencia comercial y productiva.

En 2008 se logró un gran avance: como parte de sus objetivos de desempeño, los compradores del rubro denominado “materiales auxiliares” debieron realizar Compras Inclusivas Responsables en el transcurso del año. Para ello, se diseñó una metodología de trabajo que incluyó un documento conceptual con una breve introducción al tema, una evaluación ex-ante para orientar a cada comprador en la identificación y selección de posibles proveedores que se ajusten a los criterios definidos por el programa, y una evaluación ex-post para registrar la Compra Inclusiva Responsable realizada.



Entre las experiencias más significativas que se realizaron se encuentran la compra de bolsas de papel kraft y polietileno al taller protegido ANDAR y trapos de piso y rejillas al taller protegido SADIV (sociedad amigos del disminuido visual), ambos en la localidad de San Pedro, provincia de Buenos Aires.

Otra experiencia interesante resultó la compra de uniformes (guardapolvos) a un grupo de pequeños productores de distintos rubros articulados por la asociación civil El Arca, comercializadora social no tradicional de la ciudad de Mendoza.

A lo largo de las distintas etapas del programa, ha sido indispensable la articulación con organizaciones de diversos ámbitos que han aportado sus saberes y habilidades para acompañar y contribuir al logro de los objetivos planteados.

En el caso de los procesos de identificación y fortalecimiento de emprendimientos que posean potencial para convertirse en proveedores con perfil CIR¹, la empresa se ha nutrido de la información y el apoyo brindados por distintas organizaciones. De esta manera, cabe destacar la importancia de la participación de organismos públicos –como el Ministerio de Desarrollo Social de la provincia de Buenos Aires, Secretarías de Producción y otras oficinas de diversos municipios, entre otros– y organizaciones de la sociedad civil entre las que se encuentran Va de Vuelta, Ashoka, Fundes, Fundación AVINA, La Usina e ISCOS –Instituto Sindical de Cooperación para el Desarrollo– de Argentina. Asimismo, se ha contado con el invalorable aporte de organizaciones que articulan y comercializan el trabajo de emprendimientos productivos pertenecientes a personas de bajos recursos, como es el caso de El Arca.

Grupo Arcor ha establecido alianzas con organizaciones como el Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo (INCIDE) para la articulación de la llegada e interacción con emprendimientos productivos en distintas comunidades, como ha sido el caso con Cesteros de Copacabana en el norte de Córdoba. La organización ha colaborado, además, en el fortalecimiento de la capacidad de compra inclusiva de Grupo Arcor a través del desarrollo de metodología de trabajo propia y la formación de colaboradores del área de abastecimiento en estos temas.

1 Para Arcor, proveedores con perfil CIR, son todas aquellas iniciativas económicas que -protagonizadas por personas o grupos provenientes de sectores de pobreza- intentan por la vía del trabajo genuino, generar recursos que les permitan mejorar sus condiciones de vida, accediendo a nuevas y mejores oportunidades para sí mismas, sus familias y sus comunidades” – (“Responsabilidad Social Empresaria e Inclusión Económica y Social” - IARSE – 2008)

Nuevos desafíos

El desafío que se asume desde la empresa es el de continuar con el desarrollo de esta iniciativa, a través de la cual se busca fomentar el crecimiento de las economías locales, mejorar la calidad de vida de grupos excluidos, fortalecer las relaciones comunitarias, consolidar valores culturales como la equidad, la tolerancia y el aprendizaje compartido, y transferir conocimientos.

Hasta la fecha, Grupo Arcor registra varios antecedentes de apoyo a grupos vulnerables que se han convertido en proveedores y cuyos buenos resultados han inspirado el Programa CIR. Entre los casos más importantes se encuentra el de la Cooperativa de Trabajadores Unidos de Campo Herrera, Tucumán².

Reactivación productiva de la Cooperativa de Trabajadores Unidos

Uno de los principales proveedores de caña de azúcar del Grupo Arcor es la Cooperativa de Trabajadores Unidos (CTU) de Campo Herrera, en la provincia de Tucumán. Este emprendimiento fue creado por un grupo de hombres que se unió en 1967 ante el cierre del ingenio azucarero donde trabajaban. El tiempo les dio la razón. Hoy la cooperativa está constituida por 126 socios, emplea a más de 300 personas y es el sostén de una población de más de 2.000 habitantes.

No obstante, a 36 años de su creación le tocó a la CTU vivir una crisis. La fuerte concentración de su actividad, las oscilaciones de precios de los commodities, el incumplimiento de antiguos clientes y diversas carencias operativas y organizacionales, le acarrearón problemas de productividad, económicos y sociales; en definitiva, problemas que amenazaban su viabilidad económica y financiera.

El Grupo Arcor decidió sumarse a un Programa de Reactivación Productiva que desarrolló en conjunto con la Organización para las Naciones Unidas del Desarrollo Industrial (ONUDI) y el Gobierno de Italia, a través de la Oficina de Cooperación Italiana. Por medio de este programa, Arcor proveyó a la cooperativa de insumos para la producción agropecuaria, materias primas, asesoramiento tecnológico, capacitación y financiación. La compañía también acompañó a la CTU en su proceso de obtención de asistencia financiera, uno de los desafíos más grandes de las PyMEs argentinas para alcanzar un crecimiento sustentable.



Como reflejo del cambio que se produjo a partir del proyecto, la CTU se posiciona actualmente en el mercado de una manera más innovadora y profesional.

En 2008 culminó una fase de cinco años de apoyo a la CTU, con importantes avances que incluyen:

- La diversificación de la producción con la incorporación de frutillas.
- La optimización del establecimiento, con un fuerte crecimiento en la superficie sembrada de caña de azúcar.
- El fortalecimiento de la capacidad de liderazgo y conducción de la CTU a través del Programa de Formación para Dirigentes.
- El fortalecimiento de los vínculos con los clientes principales.

² www.ctu.org.ar

- La participación en la Feria SANA en Bologna, Italia, con el objetivo de iniciar un proceso de apertura al exterior.
- La construcción de un nuevo empaque de frutillas con un depósito de fertilizantes y agroquímicos.
- La certificación bajo normas de calidad BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) en los tres cultivos (caña de azúcar, frutillas y limones) y BPM (Buenas Prácticas en Manufactura) para el empaque de frutillas.

Además, se estableció la escuela de Campo Herrera, creada por un socio fundador de la cooperativa, a la cual asisten los hijos de sus titulares. Actualmente, un total de 2.200 familias de la población de Campo Herrera participan y son beneficiadas por la CTU.

En el marco de la gestión responsable de sus negocios, el Grupo Arcor promueve la inclusión de emprendimientos productivos de grupos vulnerables, en la cadena de valor de la empresa, como forma de ampliar y mejorar las fuentes de abastecimiento de la compañía. De esta manera, la empresa favorece al desarrollo sostenible de las comunidades y promueve el equilibrio entre su actividad de negocios y los intereses de los diversos públicos con los que interactúa.

MANPOWER – “Construyendo Puentes” La inserción laboral de grupos vulnerables como Negocio Inclusivo

(Fecha de Sistematización por IARSE: Julio de 2009)

Manpower Argentina es una empresa proveedora de soluciones y servicios de recursos humanos a nivel mundial. Está presente en Argentina desde 1965, brindando a las empresas un abanico de servicios que contempla todo el ciclo del empleo: desde búsqueda y selección de personal permanente, eventual y contratado; evaluación y selección; capacitación; reinserción laboral; tercerización hasta consultoría.

Cuenta con una red de más de 80 sucursales distribuidas en Capital Federal, Gran Buenos Aires y Provincia, y las principales ciudades del interior del país. Esta estructura permite brindar a los clientes la posibilidad de operar con un solo proveedor a nivel nacional, mientras trabajan con gente y conocimientos locales.

Manpower Argentina posee una cartera de más de 2200 empresas cliente activas en todo el país, convirtiéndose así en empresa líder en Servicios de Recursos Humanos.



La visión de la empresa es la de liderar la creación y provisión de servicios de Recursos Humanos que permitan a sus clientes triunfar en el cambiante mundo laboral a la vez de estar preparados para los nuevos desafíos que el trabajo contemporáneo propone.

A partir de los lineamientos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la compañía se interesa en desarrollar un mercado laboral inclusivo que refleje a la población como un todo, impulsando la cohesión social a través de la inserción laboral de grupos en desventaja.

A través de la iniciativa “Construyendo Puentes”, Manpower involucra a sus clientes en la toma de compromiso activo con la práctica de la diversidad y la inclusión a través de sus decisiones de incorporación de personal.

El Negocio desde el principio

Manpower realiza sus operaciones a nivel global con idéntica misión de promover la diversidad y la inclusión en el mundo del trabajo, ofreciendo así empleos y capacitación -en alianzas con gobiernos y organizaciones de la sociedad civil- a grupos de personas en desventaja. Estos grupos se componen de personas con discapacidad, jóvenes de bajos recursos, personas refugiadas y desempleados por largo tiempo, entre otros colectivos.

Asimismo, Manpower busca generar conciencia y rechazo a prácticas abusivas, en tanto llega el momento de brindar la posibilidad concreta de empleo, a personas víctimas de: trata de personas (trabajo esclavo), trabajo infantil, salarios por debajo de la ley a personas vulnerables, explotación de personas en desventaja y condiciones de trabajo riesgosas.

De los lineamientos mencionados surgen en Manpower Argentina, en el año 2004, los programas de RSC. Como parte de estos programas, Manpower trabaja en la promoción de la empleabilidad e inserción laboral de grupos en desventaja a partir de talleres de capacitación y orientación en diversos temas como el desarrollo de competencias blandas, armado de CV, manejo de entrevistas de trabajo, cómo y donde buscar trabajo, entre otros.

Las actividades son coordinadas y dictadas por voluntarios de Manpower, organizaciones de la sociedad civil y entidades gubernamentales asociadas.

En el diseño de los programas participaron el Departamento de Responsabilidad Social y Asuntos Públicos y la Dirección General de Manpower, los Coordinadores y voluntarios de RSC de la compañía, y las organizaciones sociales aliadas.

A partir del intenso trabajo y el profundo aprendizaje en temáticas de inclusión laboral de grupos en desventaja, fue madurando la idea de avanzar en prácticas que favorecieran la posibilidad concreta, para personas en desventaja, de acceder a una fuente de trabajo decente.

Luego de un proceso de más de un año de diálogo, puertas adentro de Manpower y con las organizaciones aliadas, se lanza en 2008 **“Construyendo Puentes - hacia un mundo laboral más inclusivo”**. *“La iniciativa nació a partir de comprender las dificultades que encontraban los beneficiarios de los programas de RSC de Manpower para acceder a un trabajo decente”*, explica María Amelia Videla, Gerente de Responsabilidad Social y Asuntos Públicos de Manpower.

La Iniciativa

A partir de “Construyendo Puentes”, los colaboradores de Manpower presentan a las empresas clientes, en las ternas de candidatos para selección, a personas pertenecientes a grupos vulnerables, explicando abiertamente su origen.

De esta manera se concreta la posibilidad real de ofrecer trabajo a personas en desventaja a la vez que se acerca a las empresas socias/clientes la oportunidad de comprometerse activamente en la promoción de la inclusión y la diversidad en su organización.

La empresa cliente puede elegir a su candidato no solo por sus características y habilidades, sino también por la posibilidad de mejorar sustancialmente su calidad de vida.

“Se trata de invitar al cliente no sólo a evaluar cuál es el mejor candidato para el puesto por su perfil; sino de valorar la posibilidad de comprometerse activamente promoviendo la inclusión y la diversidad en su empresa, dando una oportunidad a una persona en desventaja”, explica María Amelia Videla.

“Construyendo Puentes” se presenta como una alternativa concreta de solución para el problema de la escasez de talentos que enfrentan muchas empresas.

“Frente al panorama actual de escasez de talentos, que afecta a gran cantidad de empresas, la promoción de la inclusión en la fuerza laboral, aporta nuevas fuentes de talento. Las mujeres, las personas mayores, los jóvenes, las personas con discapacidad y las minorías son una fuente potencial de talento que debería considerarse”, explicó Alfredo Fagalde, Director General de Manpower Argentina.

La iniciativa fue presentada en primer lugar a todo el personal de la compañía en eventos simultáneos en la Casa Central y sus sucursales. Mediante actividades de capacitación vía e-learning se entrenó posteriormente a los colaboradores interesados en recibir las herramientas necesarias para llevar adelante este nuevo desafío.



“Construyendo Puentes” se trata de una política corporativa que se encuentra completamente alineada al negocio de Manpower, garantizando de esta manera su sustentabilidad.

Dentro de los objetivos futuros, se encuentra el de ampliar el alcance de la iniciativa a todas las oficinas de Manpower en Argentina para así sumar un mayor número de “socios en la inclusión”, como denominan a las empresas involucradas con la propuesta.

La iniciativa busca promover la empleabilidad y la inserción laboral de grupos vulnerables que habitan en zonas urbanas donde opera Manpower. En la actualidad se trabaja con foco en cuatro colectivos: personas con discapacidad, jóvenes de bajos recursos de entre 18 y 30 años, –generalmente sin estudios secundarios completos–, personas refugiadas que se encuentran en Argentina, y mujeres que buscan reinserirse en el mercado laboral.

Tras un año de intenso trabajo, 25 personas refugiadas, 106 personas con discapacidad y 30 jóvenes de bajos recursos resultaron empleadas en Manpower y sus empresas socias, luego de haber participado en los programas de RSC de Manpower.

Asimismo, 38 empleados y sucursales de Manpower, junto a 42 empresas clientes de todo el país fueron distinguidos, a fines de 2008, como “socios en la inclusión” por la promoción y generación de oportunidades de empleo para personas provenientes de los programas de RSC de Manpower.

Esta distinción se realizará anualmente como forma de reconocer el esfuerzo realizado por los distintos actores.

Los protagonistas de “Construyendo Puentes”

La iniciativa es liderada por el departamento de Responsabilidad Social y Asuntos Públicos de Manpower desde donde se promueve la inclusión y la diversidad en el mundo del trabajo a partir de la gestión de los Programas de RSC.

La empresa aporta el tiempo y expertise de muchos de sus colaboradores, quienes participan como voluntarios en los talleres de orientación y acompañamiento en la búsqueda de empleo. Manpower financia la totalidad de las actividades como parte de la operatoria regular del negocio.

Para el asesoramiento metodológico, en relación a la inserción de jóvenes de bajos recursos, la iniciativa cuenta con el invaluable aporte de Fundación SES y su red de organizaciones socias de Bariloche, Neuquén, Córdoba, Río Cuarto, Gualaguaychú, Corrientes y Buenos Aires.

Esta Fundación es, a su vez, el principal socio de Manpower para el desarrollo del Programa “Juntos por los jóvenes”.

Gran parte del éxito de los programas de RSC radica en la vinculación activa que la empresa mantiene con organizaciones sociales y gubernamentales expertas en el trabajo con cada uno de los colectivos en las principales ciudades de Argentina. ^{(1) (2)}

1 Organizaciones de la Sociedad Civil: Fundación SES, Fundación Amartya, Fundación Conciencia, Cáritas de Mendoza y San Luis, Fundación Argentina de Instituciones de Ciegos y Ambliopes (FAICA), Fundación Proyecto Emprender (PROEM), Hogar San Nicolás, Uniendo Caminos, Fundación PROA, Fundación de Desarrollo Social del Sector Tabacalero (FUDESTA), Fundación Pescar, Comunidad Toba – Pilar, Fundación Residuca, AMIA, Instituto Suyay, Nuestra Luz, Fundación Myrar, HIAS, Red por los Chicos, Fundación Tzedaká, Pueblo de Paz.

2 Organizaciones Gubernamentales: Ministerio de Desarrollo Social de Provincia de Buenos Aires, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Gerencia de Discapacidad del Gobierno de Mendoza, Municipalidad de Luján de Cuyo en Mendoza, Intendencia de Rosario de Lerma, Provincia de Salta; Municipalidad de San Nicolás, Provincia de Santa Fe; Área de Discapacidad de la Municipalidad de Rosario, Provincia de Santa Fe; Servicio de Colocación Laboral Selectiva para Personas con Discapacidad (SECLAS), Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires, Municipalidad de Moreno, y Municipalidad de Vicente Lopez.

Para el caso del programa con personas refugiadas, Manpower lleva adelante alianzas estratégicas con el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), HIAS y Fundación Myrar.

En el caso del programa de formación para la empleabilidad de jóvenes en desventaja, Manpower trabaja activamente con Fundación SES, AMARTYA y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, entre muchas otras organizaciones.

Asimismo, alumnos de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Universidad Tecnológica Nacional y el Instituto Pedro Goyena de Bahía Blanca han participado como voluntarios en los talleres de orientación para jóvenes en la búsqueda de empleo.

Otros de los protagonistas indiscutidos de la iniciativa son las empresas “socias en la inclusión” quienes, en definitiva, incorporan a sus plantillas de colaboradores a los beneficiarios de los programa de RSC de Manpower. Entre las que han tenido mayor participación podemos mencionar a Dow Argentina, Pepsico Argentina, Unilever, Bimbo, Mapfre, Repsol YPF, Johnson & Johnson y Novartis.

Algunas reflexiones

Manpower comprendió, desde el inicio de sus planes de RSC, la importancia de alinearlos a la actividad principal de la organización como forma de aprovechar al máximo los resultados de una gestión responsable.

Luego, a través de la iniciativa “Construyendo Puentes” la empresa logra ir nuevamente un paso más allá, incorporando una de las formas más concretas y efectivas de la Responsabilidad Social Empresarial: la inclusión económica y social de personas vulnerables.

Manpower toma el concepto y lo “amasa” para darle cada vez una forma innovadora que acompaña al negocio en su evolución permanente.

“Consideramos que se trata de un caso particular de Negocio Inclusivo ya que el servicio generado es la propia oportunidad de empleo para personas en desventaja, las que en procesos habituales de selección de recursos humanos no suelen ser consideradas”, explica Videla.

A medida que las empresas avanzan en la adopción de una gestión ética y responsable, necesitan de proveedores que compartan sus principios. La práctica de la diversidad y la inclusión, mejoran sustancialmente el proceso de reclutamiento de Recursos Humanos y posiciona a las empresas como empleadores responsables, lo que les provee una herramienta de diferenciación en el mercado, y mejora la percepción de las mismas en las comunidades en las que operan.

Para Manpower, “Construyendo Puentes” permite incorporar a la inclusión y la diversidad como formas de gestión en su cadena de valor, y entre sus empresas clientes, potenciando el impacto y el efecto multiplicador de la iniciativa.



Productos LEVI'S® fabricados por una cadena textil integrada de actores de la economía social

(Fecha de sistematización por IARSE: Julio 2009)

Levi Strauss & Co (LS&CO) es una de las marcas más conocidas alrededor del mundo. Opera en 110 países distribuidos en los cinco continentes, empleando a cerca de 8.500 personas. Su historia se remonta a 1853, cuando el joven Levi, junto a un socio, recibe una patente para fabricar pantalones de denim con remaches de cobre. Estos pantalones se conocen hoy como blue jeans y han convertido a la empresa en una de las más grandes del mundo de la indumentaria.

En Argentina, Uruguay y Paraguay, la empresa opera a través de su licenciataria, Leuru S.A. quien se encarga de gestionar los procesos de diseño y desarrollo de los productos, marketing, producción y comercialización a nivel local.

La Fundación Levi Strauss, por su lado, trabaja con el objetivo de aliviar la pobreza de mujeres y jóvenes en los lugares donde viven y trabajan los colaboradores de la corporación y empresas contratadas. Entre sus líneas de acción se encuentran la prevención de VIH/SIDA, la mejora de la composición patrimonial de mujeres y jóvenes en desventaja como forma de participación activa en la economía y en la sociedad, y los derechos de los trabajadores.

Siguiendo con su accionar en Argentina, la Fundación Levi Strauss y la licenciataria Leuru S.A. comenzaron a trabajar, en 2007, con la organización civil Otro Mercado al Sur. Esta Organización articula a productores de algodón, una fábrica de tejido (producción de tela) y un taller de confección -todos agrupados en distintas cooperativas en zonas rurales de Argentina- bajo los principios de comercio justo en un proyecto que se denominó Cadena Textil Solidaria (CTS).

Gracias a un modelo de trabajo sostenido y conjunto, Levi's lanzó en estos días la segunda campaña Eco con remeras producidas por estos actores de la economía social.

Origen y desarrollo del Negocio

En el año 2007, la Fundación Levi Strauss conoce el proyecto "Cadena Textil Solidaria" que la organización civil Otro Mercado al Sur llevaba adelante desde su sede en la ciudad de La Plata. *"El proyecto nos pareció innovador. Viajamos, conocimos sus actores y decidimos apoyarlo considerando que el comercio solidario es un modo de aliviar pobreza"*, explica Gabriela Soria, consultora de la Fundación y Corporación LS&CO de EEUU.

Así, ambas organizaciones comenzaron a trabajar en la consolidación del modelo de trabajo propuesto por la CTS. La Fundación aportó, para esta etapa de trabajo, recursos económicos que ayudaron a facilitar a Otro Mercado al Sur la concreción del proyecto.

Tras medio año de trabajo intenso, la Fundación, convencida del potencial del proyecto, sugiere a la empresa avanzar un paso más en su tarea de acompañamiento al proyecto integrándolo a su cadena de valor como productor de remeras para su línea Eco.

"...nos pareció que la marca Levi's debía producir en la Cadena Textil Solidaria ya que era la forma más directa de contribuir a la sustentabilidad del proyecto y al mismo tiempo la cadena constituía una plataforma innovadora sobre la cual producir productos con diseño que otorgarían beneficios a la marca", aclara Gabriela.

Convencida de las bondades del modelo y con el respaldo de Levi Strauss & Co, la empresa licenciataria de la marca en Argentina, Leuru S.A., se sumó al proyecto de integración de la CTS como proveedor colocando una primera orden de producción de 8.000 T-shirts (remeras) para su línea Eco.

Para la segunda orden de producción, licenciatarias de la marca en otros países de Latinoamérica se sumaron a ofrecer estos productos en sus mercados. Entre estos países se encuentra Chile, Perú, Colombia y Costa Rica.

Las producciones, que comenzaron a mediados de 2008, arribaron por primera vez a los puntos de venta a fines del mismo año. Con el lanzamiento de la segunda campaña Eco de Levi's en los meses pasados, se consolida ya un año desde que la CTS provee de indumentaria a la marca habiendo fabricado a la fecha unas 20.000 unidades.

Beneficios para todas las partes involucradas

Levi's lleva adelante su línea Eco con el objetivo de ofrecer al mercado productos con agregado de valor social y ambiental que son claramente comunicados en el packaging. De esta manera, la empresa renueva su compromiso con las prácticas comerciales responsables y el bienestar de las comunidades en las que opera a la vez que ofrece productos innovadores y agrega equidad a la marca.

La continuidad en las órdenes de producción que la empresa extiende a la Cadena Textil Solidaria contribuye a la sustentabilidad del proyecto a la vez que aumenta la visibilidad del modelo, promoviendo que otras empresas conozcan la iniciativa y se sumen a esta nueva forma de trabajo con resultados ganar-ganar para todos los involucrados. *“Que una marca líder produzca en una cadena integrada por actores de la economía social no solamente está contribuyendo a dar continuidad de trabajo sino que también le da visibilidad al proyecto permitiendo que otros repliquen el modelo...”*, explica Gabriela Soria.

Harold Picchi, director general de Otro Mercado al Sur, considera que la participación continuada de la Cadena Textil Solidaria como proveedor de importantes empresas como Levi Strauss, colabora enormemente con la sustentabilidad del proyecto y permite posicionarla como un proveedor competitivo y atractivo para otros clientes.

Levi's coloca el precio de los productos de la línea Eco un 10% sobre productos similares de la marca. De esta manera, la empresa logra cubrir costos adicionales generados por algunos temas de calidad y productividad, mientras se mantienen márgenes similares de ganancias.

“La primera producción tuvo un 60% de productos de segunda calidad, cuando el estándar es entre 5 y 8%. Con intensas capacitaciones logramos bajarlo a un 20% y todavía hay mucho por hacer...”, explica Gabriela.

Por otro lado, la corporación Levi Strauss exime de pago de regalías a la licenciataria por el período de un año como forma de soporte a Leuru en el proceso de incorporación de la CTS como proveedor de la empresa.

Dentro del modelo del negocio, el algodón cumple un rol fundamental. Según la Fundación de Justicia Ambiental del Reino Unido, el algodón convencional cubre el 2,5 % de la tierra cultivable, y consume el 25% del total de insecticidas y el 12% del total de pesticidas. Por esta razón, es considerado el cultivo más nocivo y de gran peligro para los campesinos de bajos recursos, que carecen del equipo de trabajo necesario en su plantación y cultivo.

El algodón que se utiliza en las remeras Levi's Eco, y que producen los trabajadores de la Cadena Textil Solidaria, es libre de pesticidas e insecticidas y comprado a un precio FLO¹ -certificadora de comercio justo europea. Esta organización establece el precio mínimo que se debe pagar a pequeños productores por su algodón. En la actualidad, el precio FLO, incluida una prima social adicional, es entre un 25% y un 70% mayor al precio de mercado.

¹ www.fairtrade.net

La Cadena Textil Solidaria y Otro Mercado al Sur

La Cadena Textil Solidaria es única en el mundo, ya que está casi íntegramente conformada por actores de la economía social. Se compone básicamente por dos cooperativas de trabajadores. La primera es la Cooperativa Agroecológica del Litoral que está integrada por 90 pequeños productores de algodón de bajos recursos, que utilizan prácticas orgánicas en la producción. Este algodón es cosechado sin fertilizantes ni pesticidas, como forma de cuidar la salud de las personas que trabajan en los campos. La cooperativa que los agrupa sostiene: "*debemos cuidar el medio ambiente porque de esa forma cuidamos a la gente*".

Para el proceso de hilado se contratan los servicios de TN&Platex, una de las más importantes hilanderías de la Argentina, a través de la cual se garantiza la trazabilidad de la producción.

Más adelante en el proceso productivo se encuentra la Cooperativa Textiles Pigüé, una fábrica recuperada y gestionada por 110 asociados, que se encuentra ubicada en la población del mismo nombre, en una zona rural al sur de la provincia de Buenos Aires. Esta organización realiza las tareas de tejido y teñido.

El taller de corte y confección de prendas es una unidad independiente de producción formada por 10 personas y coordinado directamente por Otro Mercado al Sur. Este grupo percibe remuneraciones por encima del mínimo establecido por ley, condición, que entre otras, es auditada por la empresa.

En algunas ocasiones, las últimas etapas del proceso -corte, confección y terminación- se realizan en pequeños talleres cooperativos de mujeres del Gran Buenos Aires.

Otro Mercado al Sur coordina este emprendimiento, con el apoyo de otras organizaciones, siguiendo los principios de comercio justo de IFAT².

Los actores y sus funciones en la iniciativa

La corporación Levi Strauss & Co, a través de Gabriela Soria, asesora metodológicamente a Leuru S.A. en los primeros pasos del desarrollo de este modelo de Negocio Inclusivo.

En los principios de la relación entre la CTS y Fundación LS&CO, ésta aportaba financiamiento a Otro Mercado al Sur para el desarrollo del proyecto de la CTS. A partir del momento en que la relación comenzó a tener la forma de trato comercial las donaciones son aportadas desde la corporación.

La licenciataria materializa el negocio, colocando órdenes de producción a la cadena, al tiempo que aporta el know how (saber hacer) de sus especialistas para el desarrollo de productos de alta calidad y excelente diseño. Además, asesora a los miembros de la Cooperativa Textil en técnicas que optimizan la metodología de trabajo e incrementan la eficiencia de los procesos productivos.

Para la realización de las operaciones, Leuru S.A. utiliza con Cadena Textil Solidaria, los mismos procedimientos, exigencias y solicitudes que con otros proveedores tradicionales.

Toda organización que esté interesada en convertirse en proveedor de la Corporación, debe dar cumplimiento a los "Términos de Contratación de Socios de Negocios" (TOE). Estas exigencias están basadas en condiciones de Higiene y Seguridad, Medio Ambiente, Derechos y Deberes básicos de los trabajadores y respeto por los Derechos Humanos, entre otras.

De esta forma la empresa verifica el cumplimiento de sus propios estándares en este modelo de negocio.

La ONG Otro Mercado al Sur articula las relaciones entre las cooperativas de productores y de trabajadores de la Cadena Textil Solidaria, los proveedores de servicios, Leuru S.A. como cliente,

² www.ifat.org

junto a otros clientes, especialmente del mercado fair trade y retailers locales, y los varios financiadores del proyecto.

Asimismo, colabora con la ampliación de la red de contactos de la cadena, buscando nuevos clientes, inversores para el proyecto y asesores en temas técnicos y legales.

Por otro lado, la ONG funciona como “representante del grupo vulnerable” en el negocio, haciendo cumplir los principios del comercio justo en las transacciones comerciales.

Altromercato S.A., coordinada por la misma ONG, se dedica a la comercialización de los productos realizados en las cooperativas y a la distribución de las utilidades en la cadena de manera transparente. En muchos casos, la comercializadora financia la realización de los lotes de producción a lo largo de la cadena.

Fairtrade Labelling Organization (FLO) -certificadora de Comercio Justo europea- comenzará, en poco tiempo, a verificar las transacciones relacionadas con el algodón, para asegurar el cumplimiento de los protocolos de Comercio Justo.

Entre las organizaciones que brindan apoyo constante al desarrollo y fortalecimiento del proyecto “Cadena Textil Solidaria” se encuentran también Fondazione Cariplo de Italia y Fundación AVINA.

CTM Altromercato, la mayor comercializadora europea de Comercio Justo, apoya el proyecto de la Cadena Textil Solidaria desde el inicio aportando recursos financieros y conocimiento acerca del negocio.

Por intermedio de la Comisión de Trabajo Pro Bono del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires, el Estudio Zapiola Guerrico & Asociados está brindando apoyo a la ONG en temas legales.

Las dificultades del Negocio Inclusivo

Además de la complejidad propia del proceso de desarrollo de un nuevo proveedor, este Negocio Inclusivo encierra conceptos nuevos para muchos de los integrantes de la empresa. Términos como Comercio Justo, producción orgánica, Cooperativismo, Sustentabilidad y otros, resultan novedosos en la jerga corporativa.

Desde la Fundación, se destinaron recursos para apoyar la incorporación del nuevo lenguaje a la gestión habitual de la empresa.

Por su lado, Jill Southard, Gerente de Latinoamérica de la Fundación LS&CO y Gabriela Soria, consultora del proyecto, dieron soporte continuo en el ajuste del modelo.

Uno de los mayores problemas que deben afrontar las organizaciones de la economía social para lograr la sustentabilidad económica es la escasez de recursos financieros. En este sentido, la empresa LS&CO apoya a la Organización aportando parte de los recursos necesarios en las diferentes etapas.

Otro de los inconvenientes surgidos se relaciona con la calidad de las prendas y la eficiencia a lo largo del proceso productivo. En este sentido, Leuru S.A. desarrolla actividades de transferencia de conocimientos constantes para fortalecer el proceso y acercar a la Cadena Textil Solidaria a los objetivos de desempeño deseados por la empresa.

Los próximos pasos

Leuru tiene proyectado continuar con la compra de productos de la línea Eco a la Cadena Textil Solidaria. Si bien desde la empresa se espera poder, en el corto plazo, aumentar las cantidades solicitadas, esto queda sujeto al crecimiento de la demanda de esta serie de productos, por un lado, y a la mejora en las técnicas de producción que permitan abastecer a la empresa en las cantidades y plazos establecidos. En relación a esto último, Leuru seguirá acompañando a la Organización para poder alcanzar el desempeño que les permita incorporarse al mercado en iguales condiciones que otros proveedores. Según Gabriela Soria, al ritmo de trabajo actual y con el apoyo de Leuru, en dos años más, la organización podría alcanzar este nivel.

Por el momento, Leuru no ha planificado la incorporación de la CTS como proveedor de otros productos fuera de la línea Eco. Sin embargo, esta opción podría ser considerada en el futuro en función de los avances de la organización social en referencia a aspectos como la capacidad de producción, calidad y plazos de entrega.

Algunas reflexiones para compartir

Por medio de estas iniciativas, las Cooperativas de Producción aumentan sus posibilidades de generar fuentes genuinas de trabajo para personas de bajos recursos. Asimismo, tienen la posibilidad de aprender a trabajar bajo requisitos de calidad, con métodos definidos y a gran escala, lo que aumenta sus posibilidades de convertirse en un proveedor atractivo para otras empresas interesadas en este modelo de negocios.

La experiencia de pertenecer a la cadena de valor de una corporación como Levi Strauss & Co otorga a las Cooperativas visibilidad, lo que sin duda ayudará a aumentar su cartera de clientes y alcanzar la sustentabilidad deseada.

Los procesos de aprendizaje necesarios para lograr el éxito de iniciativas de este tipo son lentos. Esto determina que la sustentabilidad llegue a mediano o largo plazo.

La empresa está realmente satisfecha con los resultados obtenidos de la campaña Eco 2008. Como muestra de esto, lanzó, hace unos meses nada más, la segunda campaña con remeras producidas por la Cadena Textil Solidaria.

Uno de los factores fundamentales para el éxito en la venta de los productos es, sin duda, el atractivo de su diseño. Esto ayuda enormemente en la decisión de compra del producto por parte del consumidor final.

Para Levi's, ofrecer productos con este agregado de valor social y ambiental resulta una forma de innovación a la vez que brinda equidad a la marca.

La excelente articulación de trabajo lograda pretende inspirar a otras empresas y organizaciones a generar modelos de negocios similares basados en principios sustentables e inclusivos.



“redACTIVOS”¹ – Asociación Civil Comercialización y distribución de productos y servicios generados por trabajadores con discapacidad

(Fecha de Sistematización por IARSE: Julio de 2009)

“redACTIVOS” se creó con la misión de fomentar la autonomía social y económica de los trabajadores con discapacidad. Desde los inicios, comparte la visión con su hermana mayor – Asociación Civil sin fines de lucro La Usina– el cambio en discapacidad, de vivir en una comunidad donde las personas con discapacidad ejerzan su condición de seres humanos, siendo valorados y respetados desde su diversidad.

Origen y crecimiento del Negocio Inclusivo

“redACTIVOS” comienza a funcionar a principios del 2007 como iniciativa de otra organización de la sociedad civil “La Usina – El cambio en discapacidad”. Esta organización trabaja desde 2002 guiada por la misión de promover un cambio de actitud con respecto a la discapacidad, para generar el ejercicio de una ciudadanía activa.

Desde sus orígenes, La Usina lleva adelante un programa gratuito que persigue la sustentabilidad para organizaciones de la sociedad civil que trabajan con discapacidad, a través del cual tomó contacto con la demanda de los emprendimientos laborales de éstas, tratando de encontrar canales propicios para la comercialización de los productos y servicios realizados por las personas con discapacidad (PcD).

En el año 2006, La Usina decidió invertir recursos en la gestión de emprendimientos de la economía social, con el objetivo de aumentar la visibilidad de las personas con discapacidad y su protagonismo en las comunidades; a la vez de contribuir a la disminución de la vulnerabilidad económico/financiera de la propia asociación. A través de esta iniciativa, La Usina apuesta al desarrollo de fuentes de financiamiento genuinas, alineadas con su misión.

El equipo de La Usina trabaja en la planificación del proyecto “redACTIVOS” desde el último trimestre del 2005. Durante el año 2006 se trabajó en el desarrollo de un Plan de Negocios enmarcado en la competencia Moviliza² –implementado por las organizaciones Ashoka y McKinsey– para organizaciones sociales de Sudamérica. “redACTIVOS” resultó ganador de este certamen, al que se presentaron 230 organizaciones con proyectos de economía social de tres países.

El equipo impulsor de “redACTIVOS” estuvo integrado por dos fundadores de La Usina. Más tarde, se unieron un estudiante de la carrera de Administración de Empresas como pasante universitario, y tres voluntarios de la ONG Grupo Aportes de Gestión, uno de los cuales es hoy el Presidente de la nueva organización. La Escuela de Negocios de la Universidad Austral, colaboró -durante la etapa inicial- a través de la Cátedra de Trabajo de Campo Social de IAE.

“redACTIVOS” comenzó a funcionar como tal el 25 de febrero de 2008, fecha en la que obtuvo personería jurídica –independiente de La Usina– y las inscripciones impositivas necesarias para operar comercialmente, que se obtuvieron en Agosto de ese año, momento en el que se comenzó con las tareas de comercialización.

El plan de implementación del Negocio Social comenzó a desarrollarse durante el 2007, con el relevamiento de 21 Talleres Protegidos de Producción (TPPs). Paralelamente, se inició la etapa de asistencia técnica gratuita brindando capacitación a los TPPs en temas relacionados con la mejora de los

1 www.redactivos.org.ar

2 www.moviliza.org

procesos de elaboración de productos y servicios, y con el aporte de voluntarios corporativos expertos en cada tema abordado.

Un año después, se dio inicio a la etapa comercial propiamente dicha. A partir de entonces, “redACTIVOS” trabaja en la venta y distribución de productos y servicios generados por personas con discapacidad –en su mayoría portadores de discapacidad intelectual- pertenecientes a 8 TPPs ubicados en Provincia de Buenos Aires, en las zonas de Hurlingham, Moreno, La Plata, Morón, Burzaco, Mercedes, Cañuelas y El Palomar.

“redACTIVOS” ha firmado, en conjunto con los TPPs, un Convenio de Cooperación que incluye un Código de Ética que se enfoca en el respeto de valores que colocan en el centro del proyecto a las personas con discapacidad. Asimismo, el documento establece el marco para la relación comercial.

El objetivo principal de esta etapa del proyecto es el de reunir el capital que posibilite la adquisición de infraestructura e insumos necesarios para promover la comercialización; a la vez que aporte al desarrollo de la estrategia de comercialización y posicionamiento de los productos y servicios de la red.

Para una próxima etapa, el equipo de “redACTIVOS” centrará sus esfuerzos en cuatro grandes áreas de trabajo: expansión a nuevos mercados, incorporación de mayor variedad de productos y servicios a su cartera, comercialización de productos de un número mayor de personas con discapacidad incluyendo a productores que trabajan fuera de los TPPs, y por último, incorporación de las producciones realizadas por personas con otros tipos de discapacidades (motoras, sensoriales, viscerales).

Las ganancias obtenidas de las operaciones de “redACTIVOS” se reinvertirán en los proyectos sociales gratuitos que La Usina desarrolla para cumplir con su misión, respetando su espíritu de entidad sin fines de lucro.

El objetivo principal de “redACTIVOS” es el de lograr que los trabajadores con discapacidad pasen de una situación deficitaria, focalizada en lo terapéutico y en el trabajo voluntario con foco en la caridad, a una situación de sustentabilidad, con foco en el trabajo profesional, de calidad y emprendedor; donde los trabajadores con discapacidad sean visibles desde su capacidad de trabajo y generación de aporte a la economía.

Paralelo a esto, se trabaja en incrementar la autonomía financiera de La Usina, para expandir el alcance de su importante trabajo.

Mercado objetivo

Durante la etapa de lanzamiento, la red se avoca al trabajo de venta a instituciones y empresas -de Capital Federal y Gran Buenos Aires- con las que La Usina mantiene sólidas relaciones. Entre ellas se encuentran empresas privadas -pequeñas, medianas y multinacionales- al igual que organizaciones de la sociedad civil. “redACTIVOS” aspira a ser proveedor del Estado Municipal, Provincial y Nacional, logrando así articulación con todos los sectores.

Los actuales clientes toman la decisión de compra a “redACTIVOS” evaluando el impacto social, sin olvidarse de importantes factores como precio, calidad, plazos de entrega y características propias de los productos como funcionalidad, resistencia, volumen y diseño. En todos los casos, los productos llevan una identificación impresa - o sticker- de “redACTIVOS”, resaltando el protagonismo de los trabajadores con discapacidad.

Una vez conquistado el mercado descrito, “redACTIVOS” avanzará hacia nuevos clientes como empresas que puedan tercerizar procesos de manufactura -principal actividad de la red-, comercios minoristas de gastronomía para la venta de cajas de cartón y bolsas; cadenas de farmacias y laboratorios, también para la venta de bolsas; comercios de venta de indumentaria; tintorerías y viveros, entre otros.

En la actualidad, se trabaja para minimizar el uso del polietileno con el que los TPPs fabrican bolsas, y cambiar por materias primas de menor impacto ambiental, como telas y papel reciclado.

Caracterización del las personas con discapacidad y su organización con fines productivos

En Argentina, 2,2 millones de personas conviven con algún tipo de discapacidad. De esto se desprende que en 1 de cada 5 hogares vive -al menos- una persona con discapacidad³. Considerando al entorno familiar directo, esta cifra impacta sobre un promedio de 6,6 millones de personas. Resulta importante destacar que el 65,8% de las PcD la ha adquirido con posterioridad a su nacimiento; mientras que en materia de responsabilidad el 48% son jefes y jefas de hogar.

Gran parte de las PcD permanecen invisibles, sin oportunidades de participar como ciudadanos, trabajar y desarrollarse. Dentro de las escasas alternativas de trabajo que existen para estas personas, se encuentran los Talleres Protegidos de Producción (TPPs). Estos talleres son entidades estatales o privadas, bajo dependencia de asociaciones con personería jurídica y reconocidas como entidades de bien público, que tienen por finalidad la producción de bienes y/o servicios, y cuya planta está integrada por trabajadores con discapacidad mental -en un 90%- y física, debidamente preparados y entrenados para el trabajo. La modalidad de TPPs está amparada por la Ley Nacional 24.147 creada en el año 1992- que no resultó reglamentada- y su accionar se encuentra bajo la órbita del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS).

Los TPPs reciben por parte del Estado, la exención de impuestos a las ganancias e ingresos brutos. Específicamente en la Provincia del Buenos Aires, los TPPs reciben una beca, por cada trabajador con discapacidad, que asciende a los \$300 mensuales (US\$ 75 aproximadamente). Las becas a otorgar en cada taller son limitadas. Los TPPs en su mayoría generan ganancias mínimas o nulas.



En Argentina existen cerca de 250 TPPs, de los cuales 147 se encuentran en la provincia de Buenos Aires. Esto equivale a una fuerza de trabajo superior a los 5.000 trabajadores con discapacidad activos⁴. Las PcD que egresan de las escuelas de formación laboral y de educación especial quedan en listas de espera para ingresar a trabajar a un TPP. En la actualidad se estima que existen, en promedio, 30 PcD en lista para ingresar a cada TPP.

El equipo que conforma la comercializadora, trabaja para cambiar esta situación: *“A través de ‘redACTIVOS’ se busca que los TPPs pasen de una situación deficitaria -focalizada en lo terapéutico y en el trabajo voluntario con foco en la caridad que enfatiza la invisibilidad de las PcD; a una situación de sustentabilidad, con foco en el trabajo más profesional, de calidad y emprendedor, donde los trabajadores con discapacidad sean visibles”*, explica Beatriz Pellizzari, creadora de la iniciativa.

A lo largo de la etapa inicial, 300 trabajadores con discapacidad pertenecientes a los 8 TPPs mencionados serán beneficiados por los servicios de venta y distribución de “redACTIVOS”.

En etapas posteriores se trabajará para lograr un impacto positivo en más de 10.000 trabajadores, que se convierten en 30.000 personas, si se considera el entorno familiar directo.

3 Fuente: INDEC, 2004

4 Fuente: CONADIS

Características distintivas del Negocio Inclusivo

“redACTIVOS” es la única organización en el mundo que se dedica a la comercialización y distribución en red de productos y servicios elaborados por personas con discapacidad.

Se espera que a través del trabajo de la red, los trabajadores pertenecientes a los TPPs pasen a percibir salarios dignos y coherentes con el nivel de actividad.

Por medio de actividades de capacitación específicas, los dirigentes y trabajadores de los TPPs adquieren nuevos conocimientos, destrezas y habilidades acerca de los procesos de elaboración y comercialización de sus productos.

A través de su relación con la red, los TPPs podrán ampliar los límites para la comercialización de sus productos, a la vez que incorporan nuevos, y sumarán más trabajadores; mejorando así su calidad de vida. De esta manera, los talleres dejarán de ser considerados espacios terapéuticos para transformarse en verdaderas unidades productivas, de acuerdo con sus posibilidades.

Principales dificultades y aprendizajes

Uno de los principales inconvenientes que debe afrontar “redACTIVOS” es la escasez de financiamiento, lo que dilata la llegada de los resultados esperados. Para las empresas de servicio, resulta difícil captar inversionistas. Por lo general, las fuentes de financiamiento públicas están enfocadas en la asistencia a proyectos donde las personas con discapacidad realizan las actividades de producción; sin tener en cuenta la importancia de contar con canales de comercialización y distribución que aseguren la venta de sus productos.

Con respecto a este tema, la red trabaja para generar autosustentabilidad económica y de gestión. Mediante la elaboración de un detallado Plan de Negocios, la red confía en la generación de ganancias a partir del segundo año de actividad formal (2010).

Para llevar adelante sus actividades de gestión, “redACTIVOS” recibe aporte de voluntarios que han colaborado desde 2007 a la fecha con más de 1.800 horas de trabajo. Asimismo, la organización se nutrió de aportes como el Premio Moviliza en el año 2006 (U\$S 10.000), donaciones y préstamos realizados por La Usina y donaciones de empresas privadas y particulares. Estas contribuciones permitieron a la red avanzar hacia su objetivo de sostenibilidad.

Otro reto que debe afrontar “redACTIVOS” es la desconfianza de las personas, en general, hacia la calidad de los productos y servicios elaborados por trabajadores con discapacidad en los TPPs. En este sentido, la red se apoya en actividades de concientización que realiza “La Usina –el cambio en discapacidad”, y en la expansión de mercado a través del “boca a boca” de sus clientes, a quienes considera sus mejores referentes comerciales.

A pesar de la corta historia de vida de “redACTIVOS”, son varios ya los aprendizajes que se pueden destacar. Uno de los temas que ha resultado estratégico para lograr el éxito de la iniciativa, ha sido la inversión de tiempo y conocimientos para la generación de redes de confianza con proveedores, empresas clientes y organizaciones de la sociedad civil. El trabajo en red permite atender a un mercado que demanda mayor volumen y calidad, a precios competitivos, garantizando un nivel de servicio adecuado respetando pautas de calidad y precio.

Son muchos los conocimientos y habilidades necesarios para gestionar un Negocio Social. A los conocimientos acerca de estrategias de marketing y logística, es necesario agregar el desarrollo de un plan para la asistencia técnica a los miembros de la red (hoy TPPs). Asimismo, se requiere de arduo trabajo sobre el cambio en los hábitos de compra en individuos y empresas, que los guíe hacia una elección de compra más responsable e inclusiva.

La organización trabaja duramente para poder, en un día no muy lejano, ver concretado su anhelo: *“redACTIVOS tiene como sueño, estimular la comercialización de los productos y servicios que desarrollan los emprendimientos que ocupan a trabajadores con discapacidad, convencidos de que, trabajar y ganar un sustento, es una cuestión de derecho inapelable para la plena autonomía y desarrollo de las personas con discapacidad que viven en nuestro país y en el mundo”*, cuenta Beatriz Pellizzari.

Actores aliados para desarrollar el Negocio

“redACTIVOS” está íntegramente liderada por un equipo de trabajo muy comprometido, encabezado por Beatriz Pellizzari -Directora de La Usina y emprendedora de Ashoka- que comparte su tiempo profesional con este proyecto.

El equipo de la red se compone también por una Licenciada en Terapia Ocupacional, con vasta experiencia en liderar procesos productivos de TPPs con trabajadores con discapacidad, y un Licenciado en Marketing que se encarga de la gestión de la organización, a la vez que realiza la búsqueda de clientes, proveedores e inversores para la etapa de lanzamiento de nuevos productos e iniciativas. “redACTIVOS” cuenta con una Comisión Directiva integrada por dos miembros de La Usina, dos profesionales del mundo empresario y dos profesionales del sector social, uno de los cuales representa a los TPPs. Asimismo, la red cuenta con un Consejo Asesor Voluntario, integrado por personas idóneas en cada una de las áreas del proyecto (Capacitación, Comercialización y Compras) y por voluntarios que son convocados para temas específicos, según se requiera.

A partir de la participación en el premio Moviliza, “redACTIVOS” cuenta con un aporte extraordinario de \$ 30.000 (US\$ 10.000 a diciembre de 2006) al que se suman aportes de empresas privadas y donantes particulares. Para situaciones imprevistas, la red recibe donaciones específicas o préstamos de La Usina y de personas físicas. Desde “redACTIVOS” se considera vital poder contar con una Ley de Economía Social, que mejore las condiciones de operación y acceso al capital para emprendimientos con estas características.

“redACTIVOS” cuenta con el invaluable aporte de profesionales externos que de manera voluntaria asesoran en cuestiones técnicas y metodológicas. En este sentido, el Centro Universitario IAE y la empresa petrolera estatal Repsol YPF se hacen presentes aportando el expertise de varios de sus alumnos en el primer caso, y de sus colaboradores profesionales en el segundo.

Posibilidades de escalamiento y réplica

A partir del 2º año de operación, los TPPs participantes de la red ascenderán escalonadamente de 8 a 40, logrando impactar a un total de 1.320 trabajadores con discapacidad.

Un año después, se estima incorporar una cantidad importante de TPPs que ya están elaborando productos para packaging, lo que tendrá consecuencias positivas en la vida de unas 3.300 PcD, que sumadas a su círculo familiar, impactarán en la vida de unas 13.000 personas.

En el largo plazo, “redACTIVOS” pretende llegar a la mayor cantidad de PcD que trabajan en el empleo protegido, más de 10.000 en la actualidad. Para esto se espera, a partir del cuarto año, incorporar el portafolio completo de productos y servicios actualmente producidos por los TPPs.

La red aspira a incorporar a todos los emprendimientos de PcD que operan en el país, con el objetivo de impactar en el universo completo de personas que la organización pretende transformar en ciudadanos visibles y activos.

“redACTIVOS” invita a otras organizaciones que desean involucrarse con la mejora de la calidad de vida de distintos grupos en desventaja a nutrirse de esta experiencia: *“Consideramos que la metodología y experiencia de trabajo de ‘redACTIVOS’- así como el desarrollo de los TPPs como emprendimientos sustentables- es totalmente replicable por otras organizaciones que generen proyectos con fines productivos y se propongan ser socialmente responsables; pero es clave empezar por tener un sueño de transformación y enfocarse en él”*, concluye Beatriz Pellizzari.

CEMENTOS MINETTI y Escuela de Adultos CENS 3-440. Vivero de especies nativas en Las Heras, Mendoza

(Fecha de Sistematización por IARSE: Julio de 2009)

Cementos Minetti es una de las empresas líderes de la industria de la construcción en Argentina. Su actividad es la fabricación y comercialización de cemento portland, hormigones y agregados pétreos. Tal como lo expresa en su Declaración de Misión, aspira a *“ser la compañía más respetada y atractiva de la industria a nivel mundial, creando valor para todos sus stakeholders”*.

La empresa posee cinco plantas de elaboración de cemento ubicadas en el centro, norte, este y oeste del país, junto a plantas fijas y móviles de hormigón y una planta de producción de agregados pétreos. Forma parte del grupo, Ecoblend, una planta de acondicionamiento de combustibles alternativos para su co-procesamiento en hornos de cemento. A través de su ubicación estratégica, brinda cobertura al 75% del territorio nacional y al 90% de las áreas con índices de mayor consumo de cementos y hormigones en Argentina.

Fundación Minetti fue creada por la compañía en 1987 con el fin de profesionalizar y sistematizar su labor comunitaria. Como parte de su Misión, apoya y acompaña proyectos e iniciativas tendientes al desarrollo de personas y organizaciones sociales, promoviendo la incorporación de capacidades para acceder a mejores condiciones de vida en las regiones donde opera la empresa.

El CENS 3-440 “Ricardo Benito Videla”, vecina a la Planta Capdeville de Cementos Minetti, es una escuela de nivel secundario a la que asisten jóvenes y adultos de bajos recursos de la zona de Capdeville y El Resguardo, en Las Heras, Mendoza.

Desde hace dos años, Fundación Minetti, en el marco de su programa de desarrollo local, acompaña la formación y crecimiento de un vivero de especies autóctonas para la forestación y reforestación de territorios de la Provincia de Mendoza. Esta iniciativa apunta a mejorar la calidad de vida de los alumnos de la escuela CENS 3-440, al permitirles aprender un oficio, realizar prácticas laborales y estar preparados para obtener un empleo o generar un emprendimiento propio.

Origen y crecimiento del Negocio Inclusivo

La fabricación de cemento requiere de la extracción de piedra caliza de canteras de propiedad de la compañía. En el marco de este proceso, desde 2001, la empresa cuenta con un Plan Ambiental de Rehabilitación de Canteras, con visión a 50 años, destinado a gestionar de manera sostenible sus yacimientos de piedra caliza. El plan prevé el desarrollo de actividades de reforestación de canteras en desuso con especies nativas para la rehabilitación de los ecosistemas. Este plan se ejecuta en las canteras de la empresa en Córdoba, Mendoza y Jujuy. En este contexto, durante 2007, surge desde la planta productora que la empresa posee en la localidad de Capdeville en Mendoza, la necesidad de continuar las actividades de reforestación con especies nativas cuyanas proveyéndose de plántulas y plantas producidas en un vivero local.

A partir de esta situación se comienza a trabajar en el desarrollo de un vivero para la producción de las especies autóctonas. Este emprendimiento permitiría a la empresa abastecerse de las plantas necesarias para las actividades de reforestación en las zonas aledañas a la Planta Capdeville, colaborando activamente con el desarrollo económico y ambiental de la zona.

El diseño e implementación del proyecto se canalizó a través del Programa de Desarrollo Local que coordina la Fundación Minetti, con el apoyo técnico de especialistas de la empresa. La iniciativa consistió en “Desarrollar un emprendimiento de vivero de plantas forestales nativas, desde la producción hasta la comercialización, para la reforestación de las canteras producto de explotación minera efectuada por la empresa en la zona de Capdeville”.

Como punto de partida para el desarrollo del emprendimiento, se convocó a la Asociación Emprender Mendoza (ASEM), un aliado estratégico de Fundación Minetti para su objetivo de promoción del desarrollo local de las comunidades urbano-marginales y rurales del departamento Las Heras.

A través de ASEM, la Fundación se contacta con directivos de la escuela CENS 3-440. Este establecimiento educativo se compromete con la ejecución del proyecto en su primera instancia de producción en escala didáctica, para luego constituirse en la organización que diseña, gestiona y monitorea la totalidad de la iniciativa.

Cementos Minetti cedió un terreno para la construcción del vivero y realizó los aportes necesarios para su equipamiento.

ASEM, a través de EL ARCA -comercializadora social no tradicional de la Ciudad de Mendoza- facilitó en el inicio, la venta y distribución de los productos del Vivero.

Durante todo el año 2007 el emprendimiento fue gestionado por personal de la escuela CENS 3-440, hasta que en el año 2008 se crea la Asociación Civil “Gestión Nativa”. Esta asociación está conformada por un grupo de docentes de la escuela, quienes se encargan de la coordinación y dirección de las actividades del vivero, y de la comercialización de los productos.

El Negocio Inclusivo fue pensado en cinco etapas fundamentales: diseño; organización y puesta en marcha; inicio y desarrollo de las actividades de producción; concreción de la primera gran venta a Cementos Minetti; diversificación de los productos que se ofrecen y de la cartera de clientes; y más adelante, la autosustentabilidad del proyecto.

En la actualidad, “Gestión Nativa” se encuentra trabajando para ampliar su cartera de productos y clientes. Luego de la compra de 10.000 plantines realizada por Minetti, el vivero se encuentra en proceso de negociación con el objetivo de concretar una importante operación de venta con la petrolera Repsol YPF de Mendoza para la reforestación del predio aledaño a la empresa.

Por otro lado, la organización ha concretado –con apoyo de la Secretaría de Medio Ambiente de la Provincia de Mendoza- el otorgamiento de una subvención para impulsar la producción de 17.000 plantines de algarrobo.

Asimismo, la asociación se encuentra desarrollando una nueva línea de negocio: la venta de semillas de árboles autóctonos, que es un producto difícil de conseguir y de gran valor económico en el mercado. También se está empezando a elaborar el compost para la fertilización de la tierra utilizada en las actividades de producción.

Vivero Nativo en la mejora de la calidad de vida del grupo vulnerable

Vivero Nativo –tal la denominación del espacio productivo- es hoy un centro de producción y venta de flora autóctona para la Región de Cuyo, actor clave para la forestación de espacios públicos y privados, y la reforestación de zonas dañadas por distintos factores naturales (incendios) y/o socio industriales en la Provincia de Mendoza.

Sus productos están enfocados a proveer material forestal principalmente a empresas privadas e instituciones públicas, a la vez que llega también a turistas y público en general.

Entre sus objetivos principales se encuentran:

- Desarrollar actitudes de compromiso con la calidad de vida y cuidado del medio ambiente, a fin de que las generaciones futuras encuentren un mundo más habitable que el actual.
- Articular políticas para el mejoramiento de las oportunidades de acceso a la formación y el empleo en condiciones de equidad para personas que viven en situación de vulnerabilidad.
- Investigar y adecuar técnicas para la producción de especies necesarias para la conservación del aire, agua y suelo.
- Adecuar los sistemas para la comercialización eficiente de plantas nativas en entidades públicas y privadas.

Los 450 alumnos que asisten a la escuela CENS 3-440 son en su totalidad personas de bajos recursos que viven en barrios marginados en las cercanías del establecimiento industrial. Entre ellos se encuentran mujeres jefas de hogar y personas desempleadas desde largo tiempo, aunque la gran mayoría son jóvenes en situación de pobreza, que no han tenido la oportunidad de trabajar o de conocer la cultura del trabajo.



A través del vivero, un ex alumno y ocho alumnos, los docentes y directores de la asociación, realizan las tareas de producción de semillas y plántulas, para satisfacer la demanda actual, a la vez que desarrollan actividades de investigación para enriquecer los saberes acerca de la flora nativa y su reproducción masiva en vivero.

No solo se benefician con la iniciativa los alumnos que realizan prácticas rentadas en el vivero: *“Todos los alumnos que asisten regularmente al CENS realizan prácticas relacionadas con las actividades del vivero; estas hoy son correspondientes a los espacios curriculares propios de la escuela, y se benefician con una propuesta curricular transformadora, que apunta a educar y preparar para el trabajo, para la organización de emprendimientos productivos y de investigación técnica”*, explica la Licenciada Mercedes Cisterna, Directora de la escuela.

Actores aliados para hacer que el Negocio resulte exitoso

La iniciativa es liderada por el grupo de docentes que conforman “Gestión Nativa”. Ellos además, se encargan de la búsqueda de clientes y del financiamiento para el negocio, a la vez que coordinan las actividades académicas y productivas que se realizan en el vivero.

Para el financiamiento, “Gestión Nativa” cuenta con el apoyo de Fundación Minetti. El Instituto Nacional de Educación Técnica (INET) ha aportado recursos al proyecto -por medio del Programa Nacional de Crédito Fiscal. Recientemente, la organización ha recibido un subsidio de la Secretaría de Medio Ambiente de la Provincia de Mendoza.

En un comienzo, ASEM y la Municipalidad de Las Heras -a través de la Asociación Comunidad Unida de El Resguardo- participaron del proyecto brindando asistencia técnica.

En la actualidad, este tipo de asesoramiento proviene de expertos de Cementos Minetti, del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), del Centro Regional de Investigación, Ciencia y Tecnología (CRICYT) y de la Dirección de Recursos Renovables de la Provincia de Mendoza.

La Asesoría Letrada de la Dirección General de Escuelas, por su parte, apoya a “Gestión Nativa” con asistencia en los temas legales.

Características distintivas de la iniciativa

Este Negocio Inclusivo posee características que lo diferencian sustancialmente de otras iniciativas similares. Se destaca principalmente por tener un fuerte componente de capacitación en oficio y habilidades socio-laborales. A partir de la creación del vivero, la escuela se plantea una renovación del diseño curricular y de las prácticas áulicas, potenciando ejes tales como ciudadanía, empleabilidad, medio ambiente y género.

Uno de los objetivos fundamentales del proyecto es constituir al vivero en un aula de aprendizajes de saberes formales y no formales para los alumnos del CENS 3-440.

Tanto el profesor que coordina el proyecto, Contador Guillermo Díaz, como los Ingenieros Agrónomos que trabajan directamente con los alumnos productores, priorizan además del negocio y la producción, la formación de competencias laborales, sociales y cognitivas, y la construcción de nuevos saberes referidos a la flora autóctona.

En este sentido, el grupo de investigación del vivero ya ha realizado sus primeros informes acerca de los saberes sobre la flora nativa de la región, construidos a partir de la experiencia acumulada.

Principales dificultades encontradas para desarrollar el Negocio

La producción de plantas autóctonas resulta un tema de incipiente desarrollo en la Provincia de Mendoza, por lo que no es posible contar con información científica suficiente. Con el objetivo de salvar este obstáculo técnico, "Gestión Nativa" logró conseguir asistencia técnica por parte del CRICYT. Asimismo, se trabaja internamente en actividades permanentes de investigación a través de prácticas y estudio.

Otra de las dificultades que debió sortear la organización en sus inicios fue la complejidad de las transacciones comerciales. Como solución parcial en su momento, el vivero comercializó a través de El Arca, y luego el tema se vuelve más sencillo cuando nace "Gestión Nativa" con su propia personería jurídica.

Aspectos de generación de valor económico, social y ambiental

La escuela CENS 3-440, la asociación civil Gestión Nativa y la empresa Minetti se ven enormemente beneficiados por la iniciativa, a la vez que se comprometen con la triple generación de valor -social, económico y ambiental- mediante:

- La simplificación del proceso de abastecimiento -para empresas o entidades gubernamentales- de plantines y semillas, mediante la opción de comprar a un solo proveedor local.
- La recuperación con especies autóctonas de áreas deforestadas.
- La capacitación en oficios, y el aumento de las posibilidades de empleabilidad para alumnos de la escuela y los habitantes de la comunidad cercana a la Planta de Minetti.
- La creación y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil que participan activamente en el proceso de desarrollo local.
- El mejoramiento de la calidad educativa de la Escuela para Adultos CENS 3-440.

El Vivero fue distinguido en el concurso de proyectos Cambio Climático en el año 2008, organizado por Wal-Mart, y las municipalidades de Las Heras y Guaymallén.

Los próximos pasos

Cementos Minetti -debido al éxito logrado con la experiencia en Mendoza- está considerando la posibilidad de replicar la experiencia a otras zonas del país donde realiza similares actividades de extracción de áridos.

Vivero Nativo nació con el principal objetivo de aportar al desarrollo de la zona de Capdeville y El Resguardo, a través del mejoramiento de la calidad educativa y la capacitación en un oficio tan valioso, como lo es la producción de plantas autóctonas en la región.

La demanda de los bienes y saberes producidos por este emprendimiento se encuentra en permanente ascenso, debido a la creciente preocupación de las empresas privadas y el Estado en la reforestación y el cuidado de los recursos naturales en general.

Entre los próximos objetivos de trabajo de "Gestión Nativa", se encuentra ampliar la producción del vivero a otras variedades forestales, a fin de transformar el proyecto en "un emprendimiento productivo autosustentable", que brinde oportunidades de capacitación, para mejorar las condiciones de empleabilidad de los beneficiarios.

ANEXO:

Informe de algunos de los saberes sobre flora nativa construidos a partir de la experiencia del vivero hasta la fecha.

RIQUEZA DE LA FLORA NATIVA

La vegetación autóctona o nativa de una región es la que crece espontáneamente en el lugar desde tiempos históricos, y ha desarrollado diferentes adaptaciones para amoldarse a las condiciones topográficas, climáticas y del suelo del lugar.

Mendoza posee características propias de los ambientes **áridos o semiáridos**, que determinan y condicionan el desarrollo de su flora autóctona.

La escasez de precipitaciones -200 mm de promedio anual-, el alto grado de insolación, la elevada amplitud térmica entre el día y la noche y la alta evapo-transpiración, hace que los suelos pedregosos sean pobres en contenido orgánico.

Todo esto configura un paisaje con predominio de plantas xerófitas (resistente a la sequedad), halófilas (resistente a la salinidad), samófilas (plantas que prosperan en suelos arenosos), que muestran un increíble mecanismo de adaptación al difícil medio en que se desarrollan.

Las plantas deben tomar del suelo la mayor cantidad de humedad posible con un sistema radicular extenso, almacenar en los tejidos la mayor cantidad de agua, reducir al máximo la transpiración y evapo-transpiración a través de hojas y otros tejidos, recubrir sus hojas con resina, etc.

La zona de Villavicencio y sus alrededores pertenece a la **Provincia Fitogeográfica Del Monte**, donde predomina el estrato arbóreo con la presencia del algarrobo y estratos arbustivos característicos como la jarilla, el chañar, la brea, la zampa y el retamo.

Tipo de vegetación prevaleciente:

- **Larrea cuneifolia “Jarilla”**: planta xerófita por excelencia, con sus ramas siempre orientadas mirando al oeste-este, se desarrolla en suelos de textura fina. Se considera flora provincial típica.
- **Larrea divaricata “Jarilla”**: planta xerófita, de ramas difusas y adaptadas a suelos arenosos y profundos.
- **Larrea nitida “Jarilla”**: planta xerófita, de hojas resinosas y brillantes. Extrae agua de capas freáticas profundas.
- **Cercidium praecox “Chañar brea”**: arbusto xerófito, de ramas tortuosas y corteza verde y espinas.
- **Bulnesia retama “Retamo”**: arbusto de la familia de las samófilas, sin hojas (afila). Se vale de ramas verdes para realizar la fotosíntesis.
- **Atriplex lampa “Zampa”**: arbusto halófilo de hojas gris ceniciento. Puede formar comunidades puras zampales.
- **Ciclolepis genistoides “Palo azul”**: arbusto xerófito, de ras pendulares de hojas color gris celeste.
- **Zuccagnia punctata “Jarilla macho”**: arbusto xerófilo, de hojas más resinosas.

Las condiciones del suelo y el clima hacen que la lucha por la vida sea difícil y por eso la vegetación es de crecimiento lento y de difícil germinación.

Las especies autóctonas o nativas se caracterizan por una escasa capacidad de reacción a los factores de alteración; es decir, que en la mayoría de los casos no logran adaptarse con facilidad a la modificación abrupta de los ambientes.

Cooperativa de Trabajo LUCI-VID de la ciudad de Córdoba

(Fecha de Sistematización por IARSE: Julio 2009)

LUCI-VID es una Cooperativa de Trabajo que desde hace cinco años ofrece servicios de mantenimiento edilicio a distintos comercios y particulares en la zona céntrica de la ciudad de Córdoba. Esta organización, sin embargo, no es una más de las tantas que existen en la ciudad. El origen y la historia de cada uno de sus miembros, y el camino transitado hasta hoy, la convierten en un ejemplo vivo de lo que es posible lograr cuando existe voluntad de cambio.

Si bien desde la cooperativa no se cuenta con una misión escrita, sus nueve socios están de acuerdo en que trabajan, desde el inicio de la actividad, con el claro objetivo de salir de la pobreza y poder mejorar la situación social y económica de sus núcleos familiares. Paralelamente, tratan de transmitir, a todas las personas a las que tienen llegada, y que viven en la pobreza, que sí es posible cambiar su situación y que existen opciones para mejorar su vida.

Origen y crecimiento del Negocio Inclusivo

Los socios de LUCI-VID se conocieron a través de Fundación La Luciérnaga¹, una organización de la ciudad de Córdoba que trabaja para mejorar la calidad de vida de los niños, adolescentes y jóvenes trabajadores en situación de calle y sus familias.

Antes de conformar la cooperativa, estos jóvenes trabajaban en la calle, limpiando vidrios de autos y vendiendo las revistas que se producen en la Fundación. Algunos de ellos formaban parte además, de un programa de radio en un espacio que la organización tiene en la Radio FM de la Universidad Tecnológica Nacional.

La idea original fue de Juan Pablo, uno de los socios de la cooperativa, quien al comprender que su situación socioeconómica y sus escasos estudios formales le cerraban puertas a la hora de conseguir trabajo en relación de dependencia, comenzó a pensar en la posibilidad de desarrollar un emprendimiento propio.

Así decidió consultar entre sus compañeros de La Luciérnaga acerca de actividades que les gustaría realizar. De esta "encuesta" se logró armar una lista de posibles negocios. Luego, decidieron preguntar a los propietarios de los comercios del centro de la ciudad de Córdoba acerca de servicios realizados por "los chicos de la Luciérnaga" que estarían dispuestos a contratar.

Entonces, planteado desde la necesidad de mejorar su calidad de vida realizando actividades que fueran de su agrado, y pensando en las demandas del mercado, surgió la Cooperativa LUCI-VID dedicada al mantenimiento edilicio de comercios céntricos y de algunos particulares de la ciudad.

Desde el punto de vista de la producción y la prestación del servicio, el emprendimiento no presentaba mayores complicaciones para los jóvenes. Tampoco era necesario contar con una inversión inicial demasiado alta. Solo algunas herramientas, como escurridores, trapos, baldes y detergente, eran necesarias para comenzar a trabajar. Así fue como LUCI-VID comenzó a funcionar en el año 2004.

Al principio, se sirvieron de su situación de "chicos de La Luciérnaga" para ofrecer sus servicios hasta



¹ www.laluciernaga.org.ar

que lograron organizarse como Cooperativa de Trabajo. La fundación también los ayudo, al inicio, facilitándoles un lugar físico que los jóvenes utilizaron como oficina administrativa y lugar de reunión para la toma de decisiones.

Algunos actores del gobierno y propietarios de comercios de la ciudad colaboraron con la donación de herramientas de trabajo. Para temas legales y financieros, los jóvenes buscaron asesoramiento de distintos profesionales de la ciudad.

Una vez comenzado el emprendimiento, los jóvenes siguieron trabajando en la búsqueda de nuevos clientes y fondos necesarios para poder adquirir más y mejores máquinas y herramientas para seguir creciendo.

Más adelante, convencidos del buen funcionamiento de la iniciativa y del mejor futuro que les esperaba, los jóvenes comenzaron a trabajar en el proceso de formalización de la organización como Cooperativa de Trabajo. Este proceso les llevó un tiempo bastante prolongado y requirió de asesoramiento de profesionales externos para poder llevarse a cabo.

En la actualidad, los socios de la cooperativa están trabajando duramente para incorporar nuevos servicios, que sumados a la tradicional limpieza de vidrieras, les ayude a incrementar las posibilidades de trabajo.

Asimismo, se esfuerzan para mejorar la organización y formalización de su emprendimiento, de manera que les permita en un futuro cercano, participar en licitaciones presentadas por entidades de gobierno y también empresas privadas.

¿Cómo funciona el Negocio?

Cooperativa LUCI-VID realiza diversos servicios de mantenimiento edilicio, principalmente en comercios de la ciudad. Entre los más importantes se encuentran la limpieza de vidrieras, toldos, carteles, persianas y pisos; limpieza de alfombras y tapizados; pulido de pisos parquet; y pintura en paredes, techos y persianas. Gracias a algunos créditos conseguidos, la cooperativa cuenta con máquinas y herramientas que les facilitan el trabajo.



Por cuestiones de eficiencia de tiempo y de costos -y la imposibilidad de traslado con máquinas y herramientas a zonas lejanas- la cooperativa opera en la zona céntrica y en el barrio General Paz de la Ciudad de Córdoba.

En los comienzos, contaban con 70 clientes. A la fecha tienen ya 250 clientes que son, en su gran mayoría, comercios de distintos rubros.

Entre los más importantes se encuentran: la cadena de ópticas +Visión, el restaurante La Perla del centro de la ciudad; y Darsie S.A. comercializadora de sanitarios y materiales para la construcción en el barrio de Nueva Córdoba, entre muchos otros que se suman día a día.

“Centroseco” es una empresa de la ciudad de Córdoba que se dedica a la distribución de materiales de construcción en seco, cielorrasos y aislantes en barrio General Paz. Esta organización emplea a 14 personas y contrata los servicios de LUCI-VID desde hace aproximadamente un año.

La cooperativa realiza la limpieza semanal y el mantenimiento quincenal de cartelería y vidrieras del local comercial de la firma, con una calidad que cubre satisfactoriamente las expectativas del cliente.

“...Siempre me sorprende gratamente de la educación que tienen para dirigirse a la gente. Mucho más educados que otra persona que tuvo la oportunidad de recibir una educación distinta (...) Estos chicos son muy correctos y responsables con el trabajo”, expresa Eugenia, responsable de la administración de la empresa.

Para Eugenia, contratar los servicios de esta cooperativa en particular, es una forma de contribuir de manera sostenible a la inserción social y económica de estos jóvenes en desventaja.

Los Socios de LUCI-VID

De los nueve socios-miembros de la cooperativa dos son mujeres. Todos ellos, jóvenes de entre 20 y 30 años, viven en barrios marginales de la Ciudad de Córdoba y del Gran Córdoba. La cooperativa representa casi la totalidad del ingreso que perciben los socios y sus familias -esposas, hijos y, en algunos casos, los padres- lo que resulta en beneficios directos para un total de 25 personas aproximadamente.

Estos jóvenes realizan además tareas solidarias. En ocasiones, comparten su experiencia con alumnos de escuelas donde asisten niños y adolescentes de bajos recursos con el objetivo de mostrarles que existe una forma posible para mejorar su situación. Asimismo, les transmiten la importancia de permanecer en la escuela y alejarse del consumo de drogas.

Este Negocio Inclusivo resulta distintivo, entre otras cuestiones, porque fue ideado por los propios jóvenes en situación de calle. Ellos tuvieron la idea y utilizaron todas las herramientas a su alcance para hacer progresar su negocio.

En este sentido, el Licenciado Carlos La Serna, profesor titular del Instituto de Investigación y Formación en Administración Pública (IIFAP)² comenta: *“LUCI-VID es un caso líder de autogestión de un proceso de inclusión a partir de servicios innovadores. Los chicos de la cooperativa han sabido tejer lazos de confianza con quienes contratan sus servicios y han tenido la capacidad de establecer relaciones institucionales con la Universidad Nacional de Córdoba y otras organizaciones que necesitaron como apoyo en distintos momentos”*.

Esta iniciativa hoy exitosa -y con un futuro aún más próspero- requirió de mucho esfuerzo de los socios para solucionar los problemas que fueron surgiendo a lo largo del camino.

Al comienzo del negocio, los socios tuvieron que dedicar gran parte de su tiempo a conseguir clientes, lo que hizo que debieran resignar gran parte del tiempo que utilizaban para realizar sus trabajos en la calle, y con ellos los ingresos que estos generaban. Durante los primeros tres meses, hasta que lograron una cartera mínima de clientes, la situación fue muy difícil para todos ellos. Sin embargo, sus ganas de que el proyecto funcionara les dieron las fuerzas necesarias para seguir adelante.

Otro de los temas que debieron enfrentar fue el proceso de formalización de la organización. La inscripción ante los órganos de gobierno resultó altamente complicada, primero por el desconocimiento de parte de los chicos en estos temas, y segundo porque la aprobación de los trámites por parte de las autoridades presenta requisitos altamente exigentes. Además, el acceso al crédito no les era posible por su paradójica falta de solvencia.

Una vez que lograron -por medio de asesoramiento adecuado- terminar los trámites pertinentes, decidieron asociarse como miembros de IFICOTRA³, organización de segundo nivel que agrupa Cooperativas de Trabajo de la provincia de Córdoba.

² www.iifap.unc.edu.ar

³ www.ificotra.org

IFICOTRA, a través de una asociación con la organización civil “Alternatives” de Canadá y el Instituto de Investigación y Formación en Administración Pública de la Universidad Nacional de Córdoba (IIFAP) brindaron formación, asesoramiento técnico y financiamiento para la compra de herramientas, máquinas y utillaje de oficina. Todo esto fue posible mediante el Programa “Una Argentina Solidaria”⁴ coordinado por IIFAP.

Principales aprendizajes realizados

A través de estos cinco años de trabajo intenso, los miembros de la cooperativa manifiestan haber aprendido mucho. Uno de los aprendizajes que rescatan es el de “La unión hace la fuerza”. Esto tiene que ver con la importancia de tener claros los objetivos de trabajo y estar todos los días unidos para hacer más llevadero el esfuerzo que requiere “ser los responsables de que el emprendimiento funcione”.

Por otro lado, aprendieron un oficio. Cada una de las actividades que realizan tiene “su técnica” que hace que el trabajo quede bien; y eso lleva un buen tiempo de aprendizaje. Además, se instruyeron en el arte de la administración y sus modernas herramientas de soporte para la gestión de sus operaciones diarias.

Otro de los aprendizajes que rescata Hernán, uno de los socios de la cooperativa, es la importancia de haber aprendido a tener la disciplina necesaria para poder atender a los clientes como estos se merecen. Este proceso no fue nada fácil para ellos. Sin embargo, hoy están muy contentos de haberlo logrado.

“Y costó, costaba hacerse cargo, caer temprano, sacarse todas las costumbres (...) nos estábamos haciendo independientes, pero seguíamos igual; pero el mismo trabajo nos obligó a cambiar todo eso”. Y agrega: *“...cuando empezamos a perder comercios, cuando te hacían mala cara porque caías tarde. Todo eso nos fue condicionando y en realidad se convirtió en un apoyo...eso nos tocó a todos y estuvo muy bueno”,* comenta Hernán, en una entrevista realizada por una revista de tiraje masivo de la Ciudad de Córdoba.

Otro aprendizaje importante tuvo que ver con la asignación de roles y el respeto por la función que desempeña cada miembro dentro de la cooperativa. Por otro lado, ninguno de los miembros era un empleado que cumpliera un turno de trabajo, sino que era necesario desempeñar varias tareas en simultáneo, como vender, administrar, brindar el servicio y llevar los registros, entre otras.

Actores aliados para desarrollar el Negocio

Inicialmente, los socios de la cooperativa contaban con el respaldo de Fundación La Luciérnaga para conseguir clientes y hacerse conocidos en los distintos círculos.

En la actualidad, la iniciativa es íntegramente liderada por sus nueve socios, quienes se encargan de vender y brindar los servicios a los clientes, administrar, buscar organizaciones aliadas para su crecimiento e inversores, entre otras funciones.

En una de las etapas, la cooperativa necesitó financiamiento para la compra de maquinaria y herramientas de trabajo y oficina. Los recursos se consiguieron a través de la cooperativa de segundo grado IFICOTRA. Actualmente, los socios están estudiando nuevas formas de financiamiento para la compra de maquinaria específica para completar sus equipos para el servicio de limpieza de alfombras y el pulido de pisos.

4 www.unaargentinasolidaria.org,

El IIFAP –desde la Universidad Nacional de Córdoba- ha aportado enormemente al crecimiento de la cooperativa desde la formación de algunos de sus miembros en diversos temas como la administración de la producción, la gestión organizacional y la gestión cooperativa.

Al formar parte del Programa “Una Argentina Solidaria”, la cooperativa contó -durante un tiempo- con el seguimiento por parte de un especialista del IIFAP, que les brindaba asesoramiento directo en temas legales y financieros.

Aspectos de generación de valor

El negocio genera valor económico mediante la prestación de un servicio de buena calidad a un precio accesible en relación a otras empresas que brindan el mismo servicio. Esto permite a la cooperativa competir en el mercado de las empresas del rubro y seguir creciendo.

Asimismo, incorpora a la economía formal a nueve jóvenes que anteriormente se encontraban trabajando en la calle, y a sus respectivas familias. Ellos a su vez, tienen el objetivo de hacer que este emprendimiento crezca para poder incorporar a más socios, y lograr así que más personas puedan beneficiarse por medio de esta iniciativa.

Posibilidades de escalamiento de la iniciativa

Los socios de la cooperativa no han pensado aún en replicar la metodología de trabajo en otras ciudades o barrios. Sin embargo, están trabajando duramente para ampliar el abanico de servicios que brindan mediante la compra de maquinaria y herramienta, lo que podría aumentar el nivel de actividad e incorporar nuevos socios.

Por otro lado, LUCI-VID está formando parte activa en la constitución de la reedición de El Arca (productores+consumidores) en Córdoba. Esta asociación, originaria de la ciudad de Mendoza, es una comercializadora social no tradicional que vincula social y comercialmente a pequeños productores con consumidores responsables.

A través de El Arca, una nueva puerta se le abre a LUCI-VID para ofrecer sus servicios a un mercado potencial mayor.



Restaurante LA MARCHIGIANA y Asociación Civil EL ARCA Fabricación y venta de salsas gourmet

(Fecha de Sistematización por IARSE: Julio 2009)

Una empresa con amplia trayectoria en el rubro gastronómico y una comercializadora de origen social, ambas de la ciudad de Mendoza, se unen para llevar al mercado un producto digno de los paladares más exigentes.

La empresa La Marchigiana emplea a más de 70 personas en sus dos locales exclusivos de comida italo-argentina. Tal como dice su dueño, Fernando Barbera, desde hace 60 años los mueve el mismo objetivo: “que nuestros clientes pasen un momento agradable en nuestra casa”. Esta invitación se extiende ahora hasta los hogares mendocinos, a través de las salsas gourmet que podrán ser adquiridas en los restaurantes, góndolas de delicatessen de supermercados y otros comercios, “salsas tal como las hace María Teresa Barbera”.

Por su lado, El Arca, comercializadora social no tradicional, trabaja articulando cerca de 120 pequeños productores -en los rubros textil, servicios, agrícola, ganadero, alimentos y artesanal-, con consumidores responsables bajo condiciones de comercio con justicia. Entre los consumidores se encuentran redes de familias, organizaciones de la sociedad civil, entidades gubernamentales y empresas de la ciudad de Mendoza y los alrededores.

Actualmente El Arca es una Asociación Civil sin fines de lucro formada íntegramente por los productores y consumidores, de la cual la empresa La Marchigiana forma parte activa.

El trabajo conjunto de las dos organizaciones nació hace ya varios años, con la entrega en comodato, por parte de La Marchigiana a El Arca, de una finca propiedad de la empresa; con el fin de apoyar los negocios agrícolas que venían desarrollando.

Inicialmente, los productores asociados en El Arca comenzaron con el cultivo y la venta de tomates en ese terreno. La Marchigiana compraba este producto para utilizarlo luego en la preparación de las diversas recetas de salsas a base de tomate en sus platos.

Con el tiempo, la empresa comprendió que podía ir aún más allá en esto de brindar impulso al crecimiento de proveedores locales mediante la compra a El Arca de un producto con mayor valor agregado: tomate triturado envasado.

“En la época invernal, en la que no hay producción local de tomates, nosotros comprábamos tomates enlatados. Esos tomates enlatados, muchos son españoles o italianos que vienen subsidiados. Lo que hicimos fue coordinar el trabajo necesario para que, desde El Arca, se desarrollara una salsa base de tomates triturados de buena calidad y llegara con un precio adecuado al mercado. Cuando logramos eso, empezaron a ser proveedores nuestros de salsa base de tomate”, explica Fernando Barbera.

Llevar adelante esta nueva relación comercial fue un proceso que no estuvo exento de dificultades y requirió del esfuerzo de ambas partes para menguar las distancias que existían.

Por un lado, se encontraban los requerimientos de la empresa con respecto a precios, calidad y plazos de entrega que la organización debió aprender a respetar para lograr establecerse como proveedor habitual. Por su parte, la empresa, se armó de paciencia para acompañar y esperar la maduración de la organización en estos aspectos.

Asimismo, La Marchigiana debió romper con la inercia que implicaba trabajar con proveedores tradicionales. El envase de vidrio que contiene el tomate triturado de El Arca se reutiliza en producciones posteriores. Cada vez que se hace entrega de un nuevo pedido, se retiran los envases vacíos. *“La lata de tomate para nosotros es mucho más cómoda, la tiramos”,* comenta Barbera. Sin embargo, la em-

presa decidió concientizar a sus colaboradores en la importancia de evitar el impacto ambiental negativo que esto significaba.

Luego de un proceso de aproximadamente tres años en el que ambas organizaciones trabajaron para fortalecer su relación y generar los lazos de confianza necesarios, surgió, en 2007, la idea de asociarse para elaborar salsas gourmet, un producto con mayor valor agregado que propone, además, mejores márgenes de ganancia para toda la cadena de valor.

“Nosotros teníamos la inquietud de hacer salsas gourmet pero no teníamos la intención de tener una fábrica propia de salsas y cuando vimos que la gente de El Arca se entusiasmó con llevar adelante la producción de salsas, cayó sola la idea”, explica Barbera.

Hoy, tras dos años de intenso trabajo, este ambicioso sueño es una realidad. En los próximos días se podrán encontrar los primeros envases de Salsas Gourmet “La Marchigiana” en distintos comercios y hogares de la ciudad de Mendoza.

En el proyecto trabajan 25 familias emprendedoras de bajos recursos, que se encargan de la producción de los insumos agrícolas básicos -tomates, cebollas, ajos y especias-, de los procesos de fabricación y envasado, y de la comercialización. Los productores rurales de la zona, que aportan la materia prima que se abona a la entrega, recibirán además un beneficio adicional cuando se concrete la venta final de los productos. *“...De esta manera logramos la distribución de los beneficios en toda la cadena de valor, beneficios económicos y sociales... este nuevo modelo de trabajo en alianza, les representa a los productores el doble o el triple de beneficio por kilo de tomate elaborado, ya que hay una forma de distribuir valor desde el inicio de la cadena, y eso se hace en forma conjunta con la empresa”, señala Pablo Ordóñez, coordinador de El Arca.*



Actores involucrados

El proyecto cuenta con el aporte de diversos actores. La Marchigiana, por su parte, contribuyó con el poder de su marca, las recetas originales y una finca, hoy propiedad de El Arca, donde se realiza la cosecha de materias primas, la elaboración y el envasado del producto.

Asimismo, la empresa promociona la venta del producto entre sus clientes y colabora en la búsqueda de los canales de venta más adecuados, que se sumarán a los locales de la cadena de restaurantes y a los clientes habituales de El Arca.

La inversión inicial fue de cincuenta mil pesos (\$50.000- u\$s 13.000 aproximadamente). Existe un fondo común conformado por las organizaciones civiles ASEM, El Arca, y La Marchigiana para afrontar los gastos de diseño y desarrollo del proyecto. El aporte realizado por la empresa retorna en forma de producto final. *“Nosotros pusimos un capital inicial, y estamos dispuestos a aportar algo más de dinero si hace falta porque después lo vamos a recibir en productos. Esa es una de las claves que se manejan bien cuando existe la confianza (...) Ellos no tienen la posibilidad de pedir un préstamo en el banco (...) Es un sistema donde con menos dinero creas más valor”, aclara Barbera.*

Para la obtención de las habilitaciones y adaptaciones del producto para ser envasado, contaron con el asesoramiento del Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios (IDITS). *“Ellos nos ayudaron con el tema del desarrollo del producto para hacer envasado, porque nosotros sabemos elaborarlo pero no envasarlo”*, cuenta Barbera.

Por su parte, desde el Banco de Alimentos de Mendoza, que a su vez tiene un convenio de trabajo con la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Cuyo, se conformó un grupo de investigación del que participan además, profesores y alumnos de la Maestría de Gerenciamiento Agroindustrial, todos sumados para aportar las soluciones técnicas que se requieran, en forma totalmente voluntaria.

En una etapa posterior, se sumó también el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) para contribuir, con todo su expertise, al mejoramiento del proceso productivo.

La estrategia de ventas

Las salsas serán vendidas a distintos mercados bajo diferentes marcas. En los canales de Comercio Justo, por ejemplo, el producto se venderá con la marca “El Arca”, mientras que en supermercados y locales de delicatessen de la ciudad de Mendoza, llevará la tradicional marca “La Marchigiana”. La proyección de ventas para el año 2009 es de 6.000 unidades, de las tres exclusivas recetas desarrolladas hasta el momento.

Desde El Arca, se está realizando, además, una evaluación socio - económica del proyecto, para poder conocer con precisión la posibilidad de exportación del producto a otros países.

Está pendiente de resolver, aún, si El Arca proveerá de producto final a la empresa o si ambas organizaciones se asociarán para llevar adelante el proceso de venta de las salsas.

“Todavía no lo tenemos del todo definido. Nosotros lo que vamos a ver bien es la cadena de valor, y considerar que valor sería justo que quedara para la gente que produce y que valor sería justo que quedara para nosotros que lo vendemos, eso es lo que vamos a hacer”, explica el propietario de la cadena.

Apoyar el desarrollo local mediante la decisión de “compra responsable”

Mediante sus decisiones de compra, las PyMEs pueden realizar aportes invaluables al desarrollo local mientras fortalecen su negocio y valor de marca. A través de la elección de proveedores locales se favorece la generación de fuentes de trabajo y por ende, las posibilidades reales de inclusión económica y social.

Lo mismo sucede con los consumidores en general. Es en definitiva el mercado, con su decisión de compra, quien deja o no a las empresas fuera de juego. La posibilidad que tenemos todos los días de elegir productos que se fabrican en nuestra región, hace que estemos aportando positivamente al crecimiento local sostenible.

Fernando Barbera aclara esta idea: *“Yo pensaba que como tengo una PyME, no puedo generar mucho impacto y me di cuenta que hay un gran impacto en el tema de comprar (...) Con nuestra decisión de compra local estamos desarrollando nuestra comunidad y a largo plazo eso nos trae más oportunidades de hacer negocios. Cuando nos damos cuenta de la fuerza que tenemos a la hora de comprar, y del impacto que generamos, vamos a ser conscientes de que hay todo un mundo detrás de nuestras decisiones de negocios, que parecen tan simples (...) y nos dan una posibilidad enorme de impactar positivamente en la sociedad sin distraernos de nuestros negocios”*.

FARMACIAS DEL CENTRO

Taller de fabricación de bolsas a partir de papel reciclado con internos del penal de Mendoza

(Fecha de Sistematización por IARSE: Julio 2009)

Farmacias del Centro es una de las principales cadenas de farmacias de la ciudad Mendoza y sus alrededores. La empresa está conformada por 11 locales de venta directa al público. Cuenta, además, con una droguería que abastece a las bocas de la cadena y a algunos clientes corporativos a quienes se entrega medicación especial.

La iniciativa de la empresa de comprar bolsas de papel fabricadas por internos en la penitenciaría de Mendoza a partir de papel reciclado, no comenzó como un Negocio Inclusivo, sin embargo hoy se está convirtiendo en una experiencia inspiradora en esta temática.

Mientras se daban los primeros pasos en la gestión de RSE, a principios del año 2004, y pensando en las actividades que podían ser realizadas para fortalecer su compromiso con la gestión Socialmente Responsable, surgió desde la empresa, la idea de identificar los residuos que generados desde la operación, de manera directa e indirecta, y pensar en un método que permitiera gestionarlos hasta su disposición final.

Paralelamente, gracias al aporte económico de la Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME) y al importante esfuerzo de sus colaboradores, la empresa se encontraba en proceso de implementación de normas ISO 9001 y 14001. *“Esto se realizó en tiempo record. Fue un desafío muy importante para nosotros y los especialistas externos que intervinieron en el proceso, porque no había antecedentes de farmacias que hubieran certificado, en el país, estas normas”*, comenta Adolfo Brennan, director de Farmacias del Centro.

Del estudio realizado, se identificaron tres residuos principales generados por la operación. Por un lado se encuentran los medicamentos vencidos, cuya metodología para acopio y destrucción se encuentra regulada por reglamentación nacional, provincial, y municipal.

Otro residuo es el envoltorio de plástico que se utiliza para entregar los medicamentos y los artículos que se ofrecen en las farmacias. En ese momento el 100% de las bolsas de medicamentos para los consumidores finales eran de plástico. Ante la imposibilidad de gestionar la disposición final de este residuo por el alto costo que implicaba su reciclaje, y asesorados por OIKOS, organización ambiental reconocida en Mendoza, la empresa decide cambiar el 80% de los envoltorios por papel.

El otro residuo fundamental es el papel. *“Si uno observa nuestra actividad, puede ver que manejamos muchísimo papel y cartón (...) vos entras a una farmacia y vas a ver papeles por todos lados”*, explica Brennan.

A raíz de esto, se desarrolló un plan para la racionalización del uso del papel en todos los lugares de trabajo y la separación del papel del resto de los residuos. Trabajaron casi un año concientizando a los colaboradores en la importancia de separar el residuo e invitaron a los clientes a llevar las bolsitas de compras anteriores y dejarlas en los recipientes especialmente ubicados en los locales para facilitar la segregación.

La idea inicial fue vender el papel recolectado a acopiadores locales, y con el dinero generado, apoyar la misión de alguna organización social con actuación en la zona. Lamentablemente, el precio que pagaban los acopiadores por el papel resultaba muy bajo, a razón de 300 pesos (cerca de 80 dólares) por cada camión lleno de papel.

Fue entonces que desde la empresa se empezó a analizar la posibilidad de hacer reciclado artesanal del papel, y así comenzó a conectarse el proyecto de cuidado del medioambiente con un Negocio Inclusivo.

El entonces Director del Penal de Mendoza, Sergio Miranda, quien buscaba alianzas con empresas privadas para el desarrollo de proyectos sociales que involucraran a los internos, propone instalar el taller de reciclado en la cárcel de la ciudad.

El director de Farmacias del Centro visitó el penal y la experiencia fue suficientemente emocionante como para decidir avanzar con la propuesta. "...hay 2000 personas viviendo acá adentro (...) que cometieron un error, (...) pero son personas, y de esas personas también nos tenemos que hacer cargo (...)", comentó Brennan

Fue así que Farmacias del Centro y la Penitenciaría de Mendoza comenzaron a trabajar conjuntamente en la instalación y puesta en marcha de un taller de reciclado de papel para fabricar bolsas a partir de este material. Las bolsas serían luego adquiridas por Farmacias del Centro para la entrega a sus clientes de los productos de perfumería.

Los comienzos no resultaron fáciles por distintos motivos. El entonces Director del Penal se separó del cargo y durante el año 2005, cinco Ministros de Seguridad transitaron por esa función. Fue recién a fines de ese año, que se logró avanzar con las autoridades del Penal, con la firma de un convenio que permitió la puesta en marcha del taller.

En sus inicios, el proyecto necesitó del aporte de distintos sectores de la sociedad mendocina para comenzar a funcionar.

Las autoridades del Gobierno y la Penitenciaría aportaron el lugar físico para la instalación del taller dentro del Penal de la Ciudad de Mendoza, el suministro de agua, la electricidad y los salarios de los internos y el maestro penitenciario necesario para llevar adelante la actividad.

El proyecto contó con el aporte invaluable de miembros de la Organización KAIROS, a cargo del señor Kato Rosales, socio de Fundación AVINA. Desde KAIROS poseían vasta experiencia en la puesta en marcha e implementación de proyectos de reciclado artesanal. Colaboraron, además, con el diseño de las máquinas necesarias para realizar el proceso de reciclaje y fabricación de las bolsas. Dos mujeres voluntarias de la organización llevaron adelante el proceso de capacitación en el oficio para los internos y el maestro penitenciario que tuvo una duración total de 6 meses.

La gente de OIKOS, organización referente en el tema medioambiental, aportó al proyecto con la valuación de la calidad del proceso de reciclaje y fabricación de bolsas en términos de responsabilidad ambiental.



Por su lado, Farmacias del Centro colaboró con el acondicionamiento del taller y la compra de materiales y maquinaria necesarios para la producción: una licuadora industrial, un par de bateas para la preparación de la pasta, mesadas y bastidores de diferente tamaño en donde se fabrican las bolsas de todas las medidas necesarias. La empresa aportó además, la materia prima y logística requeridas para la elaboración de las bolsas y horas de trabajo de profesionales especializados para el asesoramiento en temas de producción.

Luego de la firma del convenio, los problemas relacionados con los cambios frecuentes de autoridades en el penal continuaron interfiriendo en la fluidez de la actividad del taller en varias oportunidades. A pesar de estos contratiempos, las ganas de llevar adelante el proceso vencieron y en la actualidad el taller brinda trabajo a 4 internos, elegidos por las autoridades del penal, que se encuentran en la fase de confianza. El taller funciona 5 horas por día y genera una producción mensual promedio de 700 bolsas de papel que son adquiridas en su totalidad por Farmacias del Centro a precios de mercado.

Como muestra del compromiso asumido por todas las partes involucradas, Farmacias del Centro realizó, para el festejo del día del Padre de este año, un pedido extraordinario de 1000 bolsas que fue atendido exitosamente por la gente del taller. Además, se han realizado tiradas de producción de tarjetas personales, sobres y otros artículos a pedido de algunas organizaciones locales, lo que demuestra la potencialidad del proyecto de expandirse hacia la fabricación de nuevos productos y la incorporación de nuevos clientes.

“El taller no se encuentra actualmente con la capacidad de producción que debería tener. El volumen de papel generado por Farmacias del Centro es mucho mayor a la capacidad de producción que tiene el taller”, remarca Brennan.

Además, la capacidad de compra de bolsas de papel que posee la empresa es ampliamente superior al nivel de producción actual del taller.

La principal restricción con que se cuenta en la actualidad para aumentar la capacidad de producción radica en la discontinuidad en la participación de los internos en las actividades. *“El taller se encuentra extramuros, esto limita la cantidad de internos que pueden participar. Todos los que pueden salir extramuros, son los que se encuentran en fase de confianza. Los que están en dicha fase son los que luego quedan en libertad”,* explica Adolfo Brennan.

Con el objetivo de levantar esta restricción a la cantidad de productos elaborados, existe el compromiso de parte del actual Subsecretario de Justicia para trasladar el taller intramuros en el penal de San Felipe de manera de poder incorporar más internos al trabajo del taller.

La demanda no se limita a la red de farmacias. Desde la empresa se ha estado trabajado fuertemente en el contacto con otras empresas locales con el objetivo de desarrollar potenciales clientes para el negocio. La adhesión en estos términos, ha arrojado excelentes resultados, lo que inspira a seguir trabajando en el fortalecimiento del proyecto.

El éxito cosechado hasta el momento ha contagiado a nuevos grupos interesados en replicar la experiencia. En el mes de mayo, el Gobierno de la Provincia de Mendoza realizó el lanzamiento del “Plan de Reciclado Interministerial”, en alianza con la organización civil COLOBA, la Subsecretaría de Medioambiente y el Ministerio de Seguridad de la Provincia. Este proyecto, es una réplica del Modelo desarrollado por Farmacias del Centro, la Penitenciaría de la Ciudad de Mendoza, OIKOS y KAIROS, para el reciclaje de papel y la posterior fabricación y venta de productos, a partir del material recuperado. Las actividades productivas serán realizadas, en este caso, por internos del Penal Almafuerde de la localidad de Cacheuta.

Se espera que este nuevo capítulo del proyecto tenga un impacto aún mayor al de la experiencia inicial debido a su alcance provincial.

Los próximos pasos

El plan de Farmacias del Centro es encontrar un socio en la iniciativa a quien transferir todo el conocimiento y habilidades desarrolladas, con el objetivo de delegarle la gestión del taller y seguir acompañando, desde la empresa con aportes diferentes. *“La idea es que la gestión de este taller no dependa de nosotros. Creo que en el proyecto somos mucho más útiles comprando y sumando mayor número de clientes corporativos que en estar gestionándolo”,* opina Adolfo Brennan.

La iniciativa pareciera estar en el momento justo para dejar de ser “Farmacias del Centro dependiente”...llegó el momento de abrir el juego.

En este sentido, desde la empresa, y en conjunto con Fundación AVINA, se está trabajando en la identificación de potenciales administradores para el negocio. Así comienza a sonar el nombre de COREME, cooperativa conformada por 20 personas que se dedican a la recolección de cartón de la ciudad de Mendoza. Ellos podrían, en un futuro no tan lejano, hacerse cargo de la conducción del Taller.

Para el director de Farmacias del Centro el alcance del proyecto no finaliza aquí. El objetivo final es que los internos en fase de confianza, una vez fuera del penal, puedan insertarse definitivamente en la sociedad a través de una actividad aprendida en la penitenciaría.

Al salir del penal, los reclusos que participaron del taller se llevan consigo la formación en un oficio y un documento que certifica su paso por el taller. Sin embargo, esto no garantiza plenamente su continuidad laboral fuera del penal.

El foco está puesto en que exista un mayor número de internos capacitados y en poder replicar el taller de producción fuera del penal con el objetivo de que los internos ya en libertad, tengan asegurada una actividad de sustento.

Para esto se realizó un convenio con el Patronato del Liberado, de manera de empezar a dar los primeros pasos en la concreción de este ambicioso proyecto.

Como parte de esta idea, COREME podría estar incorporando a su trabajo cooperativo, a los ex convictos alguna vez empleados en el taller de San Felipe y de esta manera lograr el objetivo de inserción económica y social tan ansiado.

Algunas conclusiones

Esta iniciativa ha arrojado ya excelentes resultados, tal es el caso del interés demostrado por distintos sectores de la sociedad mendocina en el desarrollo de Negocios Inclusivos. Asimismo, ha establecido un antecedente exitoso en la experiencia de generación de alianzas estratégicas de los sectores Público, Privado y de las Organizaciones de la Sociedad Civil para lograr la inserción económica y social de un grupo históricamente marginado.



Resta aún un largo camino por recorrer, y pareciera que existen dos factores que tienen la capacidad de potenciar o limitar el éxito de un Negocio Inclusivo con las características de éste: la paciencia y la generación de confianza.

Así concluyó Brennan: *"...Los empresarios somos de acción, pero en la espera de los resultados en los Negocios Inclusivos tenemos que ser pacientes...mucho más pacientes que en cualquier otro negocio.... Por supuesto tampoco esperar toda la vida...pero este proceso necesita de más tiempo...la gente necesita sentir confianza..."*

ETV-Emprendimientos Tecnológicos para la Vida

(Fecha Sistematización por IARSE: Julio de 2009)

ETV-Emprendimientos Tecnológicos para la Vida- es una empresa que nació de la Responsabilidad Social de una Organización de la Sociedad Civil llamada Fundación Gente Nueva (FGN). ETV apuesta a “desarrollar, producir y difundir tecnologías para el desarrollo de los sectores desfavorecidos”, a través de una empresa social, económica y ambientalmente sustentable.

La empresa cree fuertemente que el acceso de las personas a servicios de primera necesidad, es una condición imprescindible para alcanzar una calidad de vida digna, y utiliza las llamadas tecnologías apropiadas para lograrlo, de una manera accesible y sustentable.

A través de la “bomba de sogá”, su más renombrado producto, ETV ha llegado a más de 150 hogares argentinos permitiendo el acceso al agua potable, para personas que lo hacen manualmente, de un modo más simple, rápido, seguro y económico, que con las tecnologías tradicionales de mercado.

Origen y crecimiento del Negocio

El puntapié inicial lo dio Gustavo Gennuso, Presidente de Fundación Gente Nueva, quien allá por el año 2007 identificó la posibilidad de abordar una serie de problemas que aquejan a las poblaciones más humildes, en especial de zonas rurales. A través de un emprendimiento productivo, confió en que podría brindar a las personas de bajos recursos, el acceso a tecnología básica y generar, a su vez, fuentes de trabajo para jóvenes en situación de vulnerabilidad social. El emprendimiento debía tener, sin duda alguna, fuertes componentes innovadores.

“Uno de los detonantes fue la constatación de que las tecnologías apropiadas no llegan a los que se beneficiarían de ellas, y que es necesario poner energía e ingeniería en la distribución y difusión de las mismas. Otro, es la necesidad de generar fuentes de trabajo real para jóvenes vulnerables”, explica Gennuso.

La creación de ETV contó con la participación y el entusiasmo de distintas organizaciones. Los primeros pasos fueron dados en las áreas de Iniciativas Productivas y de Capacitación Integral del Centro Educativo Carlos Mujica, dos sectores fundamentales en el trabajo de la Fundación Gente Nueva.

En un principio, el Ingeniero Roberto Escardó participó como consultor externo, mientras que el Centro Atómico Bariloche, aportó tiempo y esfuerzo de sus profesionales para el asesoramiento en temas de diseño de productos.

El desarrollo logrado hasta el presente ha necesitado de un riguroso plan de trabajo que permitiera al equipo de producción trazar el camino correcto.

El primer paso consistió en la elección, para la producción y distribución, de “un producto clave” que permitiera poner en movimiento el modelo de trabajo. Para la venta de algunos de los productos elegidos, fue necesario un proceso de adaptación y mejora, de manera de aumentar la eficiencia en los procesos de distribución y comercialización por medio -por ejemplo- de la mejor utilización de los espacios de carga al momento de transportarlos. Asimismo, se trabajó fuertemente en la organización de las actividades necesarias para llevar a cabo los procesos de fabricación y el desarrollo de la estrategia piloto de marketing de investigación. Entre las acciones de análisis de mercado que se realizaron, se encuentran el desarrollo de contactos con organizaciones públicas y privadas para la consulta y difusión de los productos; la presencia en ferias y eventos comerciales y sociales; y el desarrollo de páginas web y videos promocionales.

Más tarde se comenzó con la producción, venta y distribución -en las zonas ya definidas por el estudio- del producto elegido: “La Bomba de Soga”.

Actualmente la empresa, que se ha convertido en una Sociedad Anónima, se encuentra en el proceso de búsqueda de inversores que colaboren con la ampliación de la escala del proyecto, a la vez que empieza a diversificar su cartera de productos.

¿Cómo funciona ETV?

La empresa orienta su actividad a los rubros agua, energía y herramientas para la producción. Su principal producto es la “Bomba de Soga”, un sistema manual para la extracción de agua de pozo. Este sistema posibilita a personas de bajos recursos, de zonas urbano-marginales y rurales -a donde no llegan ni el servicio de red de agua potable ni el servicios de energía eléctrica- acceder a mayor cantidad de agua para consumo y riego, con un menor esfuerzo, en menos tiempo y con una mínima inversión asociada.

Durante sus dos jóvenes años de vida, la empresa ha vendido e instalado más de 150 Bombas de Soga en 9 provincias de Argentina, a través de 10 instituciones intermedias y en más de 20 localizaciones en el territorio nacional.



Asimismo -y fiel a su misión- la empresa ha continuado en todo momento con el trabajo de desarrollo de tecnología aplicada a la segunda y tercera generación de las Bombas, y a accesorios que las complementan. *“Esto contempla el desarrollo de motorización con base de energía solar y por medio de energía eólica. También -bajo las mismas pautas- se hicieron desarrollos en otros productos, como es el caso de la fabricación de Ruedas para el hilado artesanal de lanas, que ya ha completado su etapa de prueba en el mercado y se ha iniciado su difusión, asociados con organizaciones intermedias”,* agrega Gustavo Gennuso.

La producción de las bombas y de las ruedas es realizada en los talleres de ETV, por operarios calificados a través de un sistema bien organizado de trabajo. Los operarios de taller -hoy siete personas- son jóvenes en situación de vulnerabilidad social y económica que la FGN capacita previamente en sus aulas de formación.

ETV, desde su sede en la ciudad de Bariloche, produce, distribuye e instala sus productos a través de una estrategia de alianzas con organizaciones de la sociedad civil, organismos públicos y agentes de venta propios que se encuentran en las cercanías de los mercados potenciales, favoreciendo el contacto directo con los clientes y usuarios. Esta estructura permite a la empresa llegar a las regiones NEA, NOA y Patagonia, donde se concentra la mayor parte de sus clientes.

La empresa ofrece diferentes vías para la adquisición de productos: crédito, pago anticipado o al contado. Estas opciones se canalizan a través de organizaciones de crédito y en especial de microcrédito. Se ofrece además, la capacitación y certificación para la realización del servicio técnico de las bombas.

¿Qué es la Bomba de Soga?

Se trata de un sistema manual para la extracción de agua que permite obtenerla desde pozos cavados a mano, perforaciones, embalses, arroyos y todo tipo de fuentes. Por medio de este sistema, es posible alcanzar profundidades de hasta 50 metros y elevar agua hasta 6 metros sobre el nivel del suelo.

La Bomba de Soga es una tecnología muy antigua que ETV ha adaptado para poder producir y co-

mercionalizar en Argentina. Existen diferentes tipos de bomba según su altura y la energía que utilizan para su funcionamiento:

- Bomba Petiza: Salida de agua a 90 cm sobre el nivel del suelo
- Bomba Jirafa: Salida de agua a 6 m sobre el nivel del suelo.
- Bomba motorizada por energía solar. Puede ser Petiza o Jirafa
- Bomba motorizada por energía eólica. Puede ser Petiza o Jirafa

Entre los beneficios de este producto, podemos mencionar su bajo costo, una operación sencilla y eficiente; y un montaje y mantenimiento muy simples.

Permite instalar agua corriente en los hogares para consumo humano y de animales, y riego de huertas. Aporta a la mejora en la higiene, y como consecuencia, a la salud de quienes la consumen.

La utilización de este sistema ahorra tiempo en la actividad de extracción de agua, permitiendo dedicarlo a otras actividades de primera necesidad como el cultivo o la cría de animales. Asimismo, reduce el esfuerzo físico necesario, y multiplica hasta 7 veces la cantidad de agua que se obtiene de pozos en forma manual, respecto de la que se extrae con balde y sogas.

Los protagonistas y sus funciones

ETV, hoy empresa independiente, lidera las actividades necesarias para lograr el éxito a través de un sólido equipo de trabajo.

Gustavo Gennuso, Ingeniero Nuclear y Director General de la Empresa, se ocupa de los procesos de venta y servicio técnico de instalación y mantenimiento. El Ingeniero Industrial Roberto Escardó es responsable de Planificación y Organización de ETV, y dirige el desarrollo de nuevos productos y mercados. Alejandro Stengel, por su parte, es el gerente de producción y logística. Se encarga, además, de la ingeniería de productos. Completan el equipo de trabajo 7 jóvenes que se encargan de la producción de las bombas y rucos en los talleres de la empresa.

En los aportes económicos, se contó en los primeros tiempos con apoyo de Fundación AVINA, y posteriormente un inversor privado aportó la ayuda necesaria.

El proyecto se nutre del expertise de distintos especialistas. Para la asistencia metodológica, se cuenta con la invaluable contribución del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA). Tanto el Instituto Baliseiro como la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA) aportaron el conocimiento de sus expertos para el desarrollo y adaptación de productos para la venta. Por su parte, el Contador Luis Cánepa ha brindado el asesoramiento legal y administrativo requerido.

ETV cuenta con una amplia red de organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil para la difusión de los productos y la ampliación de la red de contactos.

Principales dificultades y soluciones propuestas

ETV afronta una serie de dificultades propias de su particular actividad, para las que diseña soluciones a medida.

La estrategia de asociación con organizaciones públicas y privadas, si bien conforma una de los principales factores de éxito, somete al negocio a los tiempos propios de sus socios, provocando que se trabaje a un ritmo menor al esperado. Para mitigar este efecto, se pretende desde ETV, multiplicar el número de organizaciones asociadas, y trabajar en la promoción de la figura de "agente de venta zonal" que impulse a las familias a la demanda, y que realice estrategias de contacto efectivo con actores claves. Paralelamente, se optará por convertir a algunos clientes de la empresa en agentes de venta.

Por su lado, los inversionistas tradicionales no parecen estar completamente preparados para apoyar negocios sociales, ya que solo miden los beneficios esperados con parámetros que no abarcan en su totalidad la complejidad de los casos. ETV propone organizar un grupo de trabajo, que involucre a nuevos inversores potenciales, para favorecer e impulsar el desarrollo de una definición de negocios sociales; y con ello, la determinación de parámetros más amplios de evaluación de resultados, que favorezcan una medición efectiva de los retornos esperados de la inversión en este tipo de iniciativas.

El negocio exige un volumen determinado para atender a un mercado geográficamente disperso y de difícil acceso. Para ETV, la logística de distribución es un proceso fundamental en términos de dificultad de operación y costos asociados. Con el objetivo de elevar la eficiencia en esta etapa de las operaciones, la empresa piensa desarrollar una estrategia de distribución específica, que permita el acceso a lugares claves, acordando con la red de organizaciones asociadas el transporte del último tramo, al lugar de desarrollo de las actividades cotidianas del socio en cuestión.

Otra de las dificultades que atraviesa la organización, radica en la imposibilidad de ejecutar un mecanismo de otorgamiento de microcréditos a través de las organizaciones socias. En este sentido, el equipo de ETV tiene pensado trabajar internamente en el desarrollo de una estrategia propia para el otorgamiento de microcréditos a sus clientes.

Próximos pasos

Siguiendo los lineamientos establecidos en el plan de negocios, la empresa aumentará sustancialmente su volumen de ventas en los próximos años. *“Estimaciones del INDEC 2001 actualizadas al presente, nos dicen que 270.536 familias constituyen un público alcanzable con este producto. Pretendemos en los próximos cuatro años, alcanzar a un conjunto de 12.000 familias que mejorarían su calidad vida por vía de un mejor acceso al agua”*, comenta el presidente de ETV.

De lograr la meta trazada, dentro de cuatro años se habrá permitido el acceso simplificado a un servicio básico de miles de personas de bajos ingresos. Paralelamente, se habrá alcanzado la sostenibilidad tan deseada para el negocio.

Con ese crecimiento esperado, ETV generará trabajo estable para 27 personas, entre operarios y distribuidores independientes; y habrá ampliado su red de organizaciones socias a más de 10.000 en todo el país.

Frente a la posibilidad de crecimiento mediante la exportación, la empresa considera más propicio la replicación del modelo, debido a la complejidad y los costos que esto representaría para el negocio en las condiciones de desarrollo actuales: *“se nos ha pedido cotización desde países limítrofes, y nos parece que lo mejor es replicar el modelo porque el tema exportación es muy complejo para nuestra estructura”*, comenta Gennuso.

Algunas reflexiones acerca de las relaciones con los públicos de interés

De la experiencia vivida por esta empresa de características particulares, se desprenden algunos aprendizajes que vale la pena rescatar a los ojos de quienes posean interés en desarrollar iniciativas similares:

- Las alianzas con las organizaciones socias -15 en la actualidad- necesitan de un contacto fluido y personal en su territorio de actuación, de manera de poder imprimir a la operación el ritmo necesario.
- La estrategia de marketing, por su lado, debe incluirse en el precio final del producto ya que forma parte de su costo de manera permanente.

- Para lograr una buena atención a los clientes, resulta fundamental el desarrollo de documentación técnica, como manuales de instalación y mantenimiento, adaptados a cada cliente en particular.
- La presencia en espacios de debate de las problemáticas de los clientes potenciales -ferias, seminarios, congresos- resulta de vital importancia a la hora de ampliar el mercado. Asimismo, una de las estrategias de ventas que arroja mejores resultados es la posibilidad de permitir que el potencial cliente pueda ver en funcionamiento el producto que se ofrece.
- La dispersión geográfica de la demanda necesita de “Ingeniería en Logística” para lograr los resultados esperados.
- Los inversores, si bien comprenden la importancia del desarrollo de los negocios sociales como iniciativas rentables que generan inclusión social y económica, no están listos aún para emprender el desafío que para ellos significa apostar a este tipo de iniciativas.

ETV es un caso inspirador de Negocio Inclusivo ya que, a través de una iniciativa rentable, social y ambientalmente responsable, mejora la calidad de vida de las personas de bajos recursos mediante el desarrollo, producción y venta -en el caso de la bomba de soga- de un producto que facilita el acceso a un servicio básico, a un costo accesible. Los productos de ETV están pensados específicamente para mejorar la calidad de vida de sectores desfavorecidos, según se expone en la misión de la empresa.

Nacida de una organización de la sociedad civil, ETV se nutre hoy de las redes construidas por ésta, para atender mercados geográficamente dispersos y generar los lazos de confianza necesarios. Para llevar a cabo el negocio, ETV desarrolla un modelo de trabajo pensado especialmente para los públicos con los que se relaciona. Incorpora además, a grupos vulnerables en dos puntos de la cadena de valor: como consumidores y como colaboradores, tanto en producción como en distribución. El equipo de ETV está trabajando duramente en la búsqueda del nivel de ventas y de producción que permita la sustentabilidad, sin perder de vista su objetivo principal de “generar un negocio rentable que favorezca a la comunidad”. Con los beneficios económicos del negocio se pretende desarrollar proyectos educativos que se llevarán adelante a través de Fundación Gente Nueva.

VIRÓ SRL – Una empresa inclusiva en las Sierras Chicas de Córdoba

(Fecha de sistematización por IARSE: Julio 2009)

Viró SRL es una empresa familiar que se dedica a la organización de eventos sociales y empresariales, a la vez que cuenta con servicio de alojamiento en dos cascos de estancias, ubicados en los municipios de Agua de Oro y de Río Ceballos en las Sierras Chicas, Provincia de Córdoba.

El equipo de Viró S.R.L. trabaja para constituirse como una empresa integral que ofrezca todas las soluciones en gestión de servicios de eventos. El sueño que persiguen sus directivos es el de conformar “una organización de todos”, eficiente, administrada con justicia y que crezca aportando permanentemente al desarrollo de sus miembros. Todos los integrantes de Viró S.R.L. trabajan con una premisa fundamental: “las personas son lo más importante.”

Plenamente alineada con su misión, la empresa apuesta al desarrollo local por medio de la inclusión económica y social de los habitantes de la zona en su cadena de valor.

Origen y crecimiento del Negocio Inclusivo

Viró S.R.L. nació con la idea de aportar al desarrollo de Agua de Oro y de Río Ceballos mediante la generación de fuentes de trabajo para personas de bajos recursos de la zona y la prioridad de compra de insumos y servicios a emprendimientos locales. “*Siempre tuve la idea de generar un negocio de todos, justo y de progreso*”, explica Lucas Recalde, gerente de la empresa.

Para lograr la empresa exitosa e inclusiva que es hoy Viró S.R.L. Recalde y su equipo de trabajo debieron transitar un largo camino de aprendizajes. El primer proyecto -que comenzó en el año 2001- consistía en administrar una casa-quinta de alquiler para la organización de eventos sociales. Hacia el año 2004, el grupo comenzó con la organización de la primera fiesta en la Estancia El Rosal.

En los inicios, los colaboradores de la empresa provenían de la Ciudad de Córdoba. Paulatinamente, se empezó a contratar a habitantes de la zona, especialmente mujeres de bajos recursos. Al observar la magnitud del impacto positivo que generaba la creación de puestos de trabajo dignos para los habitantes de la zona, se decidió convertir esta práctica en política de la empresa.

Como parte de la estrategia de crecimiento, los dueños de Viró S.R.L. decidieron asociarse comercialmente con otras empresas que compartieran el mismo interés por la inclusión social y económica de personas de bajos recursos: “...la estrategia fue encontrar socios comerciales, como Villegas, el Hotel San Pedro en Río Ceballos y el restaurante Porca Miseria, ya que los dueños tienen sentimientos similares”, explica Recalde.

Viró S.R.L. trabaja en el desarrollo de pequeñas empresas o unidades de negocios independientes y complementarios, que en conjunto crean un concepto integral de servicios turísticos y de organización de eventos, siempre con la premisa de sostener su apuesta al desarrollo local.

“...la estrategia es generar nuevos negocios -hostal y restaurante, que son complementarios- y a partir de allí, buscar proveedores regionales; y si no existen, desarrollarlos (lavadero, huerta orgánica, criadero de pollos, almacén, etc.) La mayor parte de las compras se realiza en la zona, lo que genera indirectamente más trabajo. Además, los asistentes a los eventos, pueden pernoctar por la zona, ge-

nerando que las cabañas y hoteles regionales trabajen fuera de la temporada turística generando más empleo durante el año...”, explica Recalde.

Las unidades de negocios -que abarcan de fiestas a recreación- generan distintos niveles de rentabilidad. La idea es integrar verticalmente los procesos de todas ellas, de manera de crear una plataforma de crecimiento firme a la vez que flexible ante eventuales altibajos de la economía en el país. El foco está puesto en la generación de fuentes de trabajo para los habitantes de la zona mediante un proceso de regionalización paulatina de todos los negocios propios y de selección de proveedores por medio de la compra a emprendimientos locales ya existentes, el soporte al desarrollo de nuevos emprendimientos por medio del financiamiento y el asesoramiento técnico.

En la actualidad, el proyecto cuenta con dos salones de fiestas ya consolidados y con ocupación creciente. Durante el año 2009, la capacidad ociosa de las instalaciones de la empresa disminuyó en un 50% durante la temporada baja, respecto del año 2007.

La cocina, centralizada en el Hotel Villegas, es uno de los proyectos más ambiciosos de la empresa, y hoy ya es un hecho en plena operación. Con el objetivo de mejorar la calidad de la atención en los eventos que se realizan en simultaneo en los distintos salones, se incorporó una máquina envasadora de vacío y un vehículo para facilitar el transporte de distintos materiales.



A medida que crece el nivel de actividad y el número de negocios, los procesos se vuelven más complejos y requieren mayor nivel de capacitación para ser gestionados. En este sentido, la empresa comenzó a trabajar en la estandarización y simplificación de los procesos críticos como forma de mantener el nivel de calidad y precio del servicio, a la vez de continuar con la incorporación de personas con bajo nivel de educación. La capacitación permanente de su personal resulta otro pilar fundamental de la estrategia de crecimiento de la empresa.

Descripción de la población vulnerable

La pequeña localidad de Agua de Oro resulta de un atractivo natural excepcional por sus montañas, su fauna y sus ríos y arroyos. Esto la posiciona como una excelente opción para el turismo. La cercanía a la Ciudad de Córdoba por su parte, la hace muy accesible para las visitas de turistas durante los fines de semana.

Sin embargo, Agua de Oro no presenta buenas posibilidades de empleo para sus habitantes. El municipio y la Cooperativa de Servicios Públicos resultan los más importantes generadores de fuentes de trabajo, al igual que algunos comercios.

Por lo general, los habitantes de la zona se movilizan a Córdoba para buscar empleo. Las personas que deciden quedarse en la localidad, y las que no pueden trasladarse, viven generalmente de “changas”. Dentro de este grupo se encuentran las personas desempleadas por largo tiempo y las madres de hogares de bajos recursos.

Otro colectivo vulnerable es el de jóvenes pertenecientes a familias de bajos recursos que finalizan sus estudios de nivel secundario y se ven imposibilitados de continuar estudios universitarios o terciarios por falta de recursos económicos para viajar hasta la Ciudad de Córdoba.

Ante esta situación desalentadora, la industria del turismo y la organización de eventos se presentan - en conjunto- como una excelente alternativa de apoyo al desarrollo local.

Según Recalde: *“El turismo es una de las industrias que mejor distribuye las ganancias, ya que el cliente –turista- coloca su dinero en varios emprendimientos diferentes: el lugar de alojamiento, el restaurante, la panadería, el almacén...”*

La calidad de la atención al cliente resulta clave como herramienta de diferenciación en la industria del turismo y los eventos. En este sentido, Viró SRL apuesta al desarrollo de su gente como motor de crecimiento de esta industria que tiene a su vez la capacidad de generar una gran cantidad de puestos de trabajo.

“Los eventos, los hoteles y los restaurantes pueden ofrecer diferencias basadas en el recurso humano, que invitarán al cliente a volver. Hoy observamos que hay un gran potencial pero no hay suficiente capital humano capacitado para poder cobijar esta industria...”, explica el Director de Viro S.R.L.

La empresa genera fuentes permanente de trabajo para 10 personas pertenecientes a distintos grupos vulnerables de la zona que se ocupan de los servicios de mantenimiento edilicio, jardinería, cocina, y administración, entre otros.

Asimismo, emplea a 30 mozos y ayudantes de cocina para los eventos en sus salones. La gran mayoría de ellos, son mujeres -madres- que no disponen de tiempo para realizar tareas fuera del hogar. De esta manera, acceden a la posibilidad de trabajar una jornada completa a la semana -sábado por ejemplo- con una excelente retribución que alcanza a la mitad del salario promedio de la zona.

La empresa prefiere contratar mujeres, porque de esa manera se aseguran que el dinero se invierta de forma directa en el hogar. Según Recalde *“... la mujer de la zona hace un mejor uso del dinero que gana, a la vez que transmite a sus hijos la importancia de la cultura del trabajo...”*

En el caso de las mujeres solteras, este salario puede ayudar para afrontar los costos que generan sus estudios terciarios.

Principales dificultades encontradas y mecanismos de solución

Los principales responsables de la empresa no cuentan con entrenamiento especial para trabajar con personas culturalmente diferentes. Es a través de su convicción, paciencia y creatividad que se van salvando las situaciones complejas que se presentan diariamente. Para Recalde, tener objetivos claros ayuda en el camino de la búsqueda de soluciones; siempre *“trabajando en equipo y por el equipo”*.

Otro problema fundamental que afronta la empresa es el de la escasez de formación de los colaboradores y la instalación de una cultura del trabajo. Esto se refleja en la escasez de conocimiento y el incipiente desarrollo de habilidades en los oficios de hotelería y restauración, y en la baja capacidad para resolver las dificultades que se les presentan en el día a día.

Como parte de la solución para estos inconvenientes, la empresa se enfoca en la standardización y simplificación de los procesos, el acompañamiento personalizado de los colaboradores por parte de los superiores, y la capacitación permanente en el desarrollo de tareas afines al potencial de actividad de la zona.

“Hoy nuestra estrategia es simplificar los procesos. Disminuir el nivel de complejidad de las tareas para poder seguir contratando gente con escasa experiencia y habilidades... esta gente tiene alta motivación para trabajar con nosotros...”, explica Recalde.

Posibilidades de escalamiento y réplica

En los próximos días, se inaugurará un nuevo restaurante en Agua de Oro, que se suma a la completa oferta de la empresa.

Actualmente, se está trabajando en la ampliación del Hostal de la Estancia El Rosal, lo que generará tres nuevas fuentes de trabajo de tiempo completo. Como parte de la obra, se está desarrollando un proyecto de carpintería rustica -de la mano del escultor Germán Salo- para la construcción de la totalidad de los muebles de la nueva parte de la Estancia a partir de maderas recicladas.

En una próxima etapa, se avanzará con la implementación de talleres de capacitación en actividades gastronómicas –asistentes de cocina y mozos- con el objetivo de contar con personal que posea todas las habilidades requeridas.

Los dueños de Viró S.R.L. planean crecer en los próximos tiempos, especialmente en la integración vertical de la cadena de valor, incorporando nuevas tecnologías y apostando al entrenamiento de su personal.

A partir del trabajo en la estandarización de procesos y de su registro; y el desarrollo de manuales de operación y capacitación, la empresa está pensando en la implementación de normas ISO 9000 como guía para asegurar un servicio de excelencia.

Aspectos de generación de valor económico y social

El desarrollo de un evento social en una zona rural/serrana trae aparejado un importante flujo turístico. Gran parte de las personas que asisten a los festejos optan por “pasar la noche” en las estancias y hoteles de la zona lo que activa a su vez a la industria hotelera del lugar, generando así la contratación eventual de personal para el servicio en los rubros gastronómico y hotelero.

Este negocio permite a decenas de personas del lugar, la posibilidad de acceder a un empleo digno a la vez de recibir capacitación y entrenamiento en un oficio con alto grado de empleabilidad.

Gracias a la política de compra local desarrollada por la empresa, también emprendimientos de personas de bajos recursos se benefician con la venta de sus productos a la empresa. Actualmente, la empresa compra alimentos típicos, uniformes, obras de arte y parte de los elementos de la decoración para las fiestas que ofrece a emprendimientos productivos de Agua de Oro y de Río Ceballos.

Como otro modo de apoyar el desarrollo local, el director de Viró S.R.L. está promoviendo la implementación de un Centro Tecnológico Comunitario en Agua de Oro. El objetivo radica en brindar a los habitantes de la zona, la posibilidad de acceder a la educación a distancia a bajo costo, como una alternativa para las personas que no pueden movilizarse hasta una gran ciudad para completar estudios superiores.

Asimismo, desde la Cámara de Empresarios del Turismo de Agua de Oro (CETAO) se está trabajando en el ambicioso proyecto de desarrollar un área de Responsabilidad Social Empresaria con el doble objetivo de llevar adelante proyectos que favorezcan al desarrollo de emprendimientos productivos en la zona a la vez de acompañar a sus empresas miembros en la adopción de una gestión socialmente responsable.



Por medio de su actividad y las decisiones de sus directivos, Viró S.R.L. realiza un aporte fundamental a la creación de fuentes de trabajo propias, y en otras empresas y emprendimientos locales. Esto genera posibilidades reales de inclusión económica y social, a la par que colabora con el objetivo del desarrollo local sustentable.

El equipo de Viró cree firmemente en que la pobreza se puede reducir generando nuevas y mejores oportunidades donde, además del trabajo, el acceso a la educación sea prioritario.

AySA S.A. (Agua y Saneamiento S.A.) Planes Agua más Trabajo (A+T) y Cloacas más Trabajo (C+T)

(Fecha de Sistematización por IARSE: Julio de 2009)

AySA S.A. es la empresa encargada de proveer los servicios de agua potable y desagües cloacales en la Ciudad de Buenos Aires y en 17 Partidos del cono urbano bonaerense. De esta forma, tiene a su cargo un área de acción de casi 1.800 Km² en donde viven unas 10 millones de personas, constituyéndose en una de las más grandes proveedoras de servicios de saneamiento en el mundo. Actualmente, en el radio de intervención de AySA, la población abastecida con agua potable ronda el 80%, mientras que el 60% cuenta con desagües cloacales.

La empresa fue creada el 21 de marzo de 2006 como parte de una política de Estado que concibe a los servicios sanitarios básicos de agua potable y desagües cloacales como un bien social y un derecho humano al que deben tener acceso todos los ciudadanos. Jurídicamente fue constituida como una Sociedad Anónima, cuyo capital accionario pertenece mayoritariamente al Estado Nacional con participación por parte de los empleados.

El objetivo prioritario de AySA es lograr, en el menor tiempo posible, que la totalidad de los habitantes que viven en el radio de su área de acción cuenten con los servicios sanitarios básicos, pilares para la salud y el desarrollo social, priorizando a los sectores más desprotegidos. Asimismo, AySA se aboca a aspectos fundamentales como la mejora continua de la calidad de las prestaciones y la preservación ambiental.

Origen y estado actual de la iniciativa

Como respuesta por parte del Gobierno Nacional al pedido del municipio de La Matanza de aportar soluciones al déficit en infraestructura sanitaria y a la escasez de empleo genuino, nace a principios de 2004 el "Plan Agua más Trabajo" (A+T).

Por medio de este plan se aumenta el acceso de personas de bajos recursos al servicio de agua potable, a la vez que se genera trabajo legítimo por medio de creación y contratación de Cooperativas de Trabajo, conformadas también por personas en situación de vulnerabilidad social para la ejecución de determinados tramos de las obras hídricas.

En función de los logros alcanzados por el Plan A+T entre los años 2004 a 2006 en el municipio de La Matanza, se comenzó a replicar el plan en otros municipios del cono urbano bonaerense. Entre el 2007 y el 2008 se iniciaron obras en: Almirante Brown, Avellaneda, Esteban Echeverría, Hurlingham, Lomas de Zamora, La Matanza, Ezeiza, Lanús, Morón y Tres de Febrero.

Hoy, gracias a los excelentes resultados conseguidos, el plan extiende su aplicación a 13 de los 17 municipios del cono urbano bonaerense donde AySA realiza su actividad, habiendo facilitado el acceso al trabajo a más de 2.100 personas distribuidas en 130 Cooperativas de Trabajo. En este proceso de firma de convenios marco con los 13 municipios donde hoy se implementa el Plan A+T, tuvo un rol relevante la Subsecretaría de Recursos Hídricos, autoridad de aplicación del marco regulatorio.

Para el año 2011, se prevé incorporar al servicio de agua potable, a través del Plan A+T, a un millón de personas. Esta meta evidencia el papel estratégico que el Plan A+T ha adquirido dentro de la em-

presa como herramienta para transformar la realidad de la falta de acceso a los servicios de saneamiento por parte de sectores económicamente vulnerables.

Por su parte, el “Plan Cloaca más Trabajo” (C+T), réplica del Plan A+T para los servicios de saneamiento, comenzó a implementarse a fines del año 2008 y a julio de 2009 cuenta ya con una obra en ejecución en el municipio de Quilmes. No obstante, existen convenios firmados para el inicio de nuevas obras en los municipios de Avellaneda, Esteban Echeverría, Lanús, Tres de Febrero, La Matanza, Lomas de Zamora y nuevos tramos en Quilmes.

La creación de los Planes A+T y C+T tienen su origen en el Gobierno Nacional, a través de los Ministerios de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Trabajo y el municipio de La Matanza.

Los organismos citados participaron en la concepción general de los Planes y en la adecuación de la normativa para su implementación. Con vistas a la puesta en marcha del Plan A+T se dio intervención en su momento al ex Ente Tripartito de Obras y Servicios Sanitarios (ETOSS) y a la ex concesionaria del servicio (Aguas Argentinas).

Los Planes. Objetivos e impacto

Los Planes A+T y C+T tienen un doble propósito. Por un lado, posibilitar que las comunidades de escasos recursos económicos del área de concesión de AySA tengan acceso a agua potable de red y/o desagües cloacales; y por otro, generar fuentes de trabajo genuinas a través de la conformación de Cooperativas de Trabajo para la ejecución de las obras.

Las cooperativas están integradas por vecinos de la zona, beneficiarios de planes sociales o personas desocupadas no beneficiarios de dichos planes. A fines de mayo del año 2009 se estima que las obras ocuparon a 2.300 personas entre cooperativistas y personal técnico (directores y asistentes de obra).

Actualmente, ascienden a 745.450 (148.539 familias) las personas impactadas directamente por los Planes A+T y C+T como beneficiarios de los servicios. Este número surge de la sumatoria de beneficiarios directos de las obras que se encuentran actualmente en ejecución, las obras con red terminada y las obras en servicio desde el inicio de la gestión de AySA hasta el 30/04/09.

Funcionamiento de los Planes A+T y C+T

Una vez otorgada la factibilidad técnica de las obras propuestas por cada municipio, AySA asume el diseño técnico de los proyectos mientras que el Ente Ejecutor (municipio) propone Cooperativas de Trabajo para la ejecución de los módulos de obras.

Previo a la puesta en marcha de la obra, las cooperativas reciben una intensa actividad de capacitación de una semana de duración, con el objetivo de adquirir las habilidades técnico-operativas necesarias. El responsable de esta tarea es el Instituto Leopoldo Marechal (Instituto de Capacitación y Formación del Sindicato Gran Buenos Aires de Trabajadores Sanitarios) creado dentro del sindicato que agrupa a los trabajadores de AySA.

Una vez que AySA asumió la coordinación del Plan A+T para su área de acción, se revisaron y mejo-

raron los contenidos de la capacitación. Luego, ya en el año 2008 se trabajó en la elaboración de una currícula adaptada a las obras de desagües cloacales y obras primarias.

Por su parte, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, presta asistencia técnica y legal para la conformación de las cooperativas, brindando conocimientos en administración, contabilidad y legislación a sus miembros.

AySA apoya al desarrollo de las cooperativas mediante la cobertura de los gastos de constitución y el aporte del capital inicial de trabajo.

Las cooperativas se organizan en grupos conformados por 16 socios -personas desempleadas o subempleadas- que se desenvuelven en el esquema de los Planes A+T y C+T a partir de un marco legal e impositivo adaptado a ese fin (Res. INAES 3026/06 y Monotributo Social). En este marco de acompañamiento las autoridades nacionales crearon la figura del Efector Social con el fin de facilitar la inserción económica y el incremento de sus ingresos, a partir de la posibilidad de facturar por los servicios prestados. El Efector Social es aquella persona que realiza una actividad productiva y ve dificultada su inserción en la economía por estar en una situación de vulnerabilidad social, entendiéndose por ello aquella situación en la cual grupos sociales, hogares e individuos que, debido a su menor disponibilidad de activos materiales y no materiales, quedan expuestos a sufrir alteraciones bruscas y significativas en sus niveles de vida, especialmente ante cambios en la situación laboral de sus miembros activos.

Por otra parte, las cooperativas cuentan con un estatuto, un reglamento interno, y autoridades electas por los socios (1 presidente, 1 secretario, 1 tesorero, 1 síndico, y vocales).

Una vez constituidas y con sus miembros entrenados, las Cooperativas de Trabajo son contratadas por los municipios para la realización de las obras en cuestión. Como contrapartida, reciben una remuneración mensual en función del avance de obra. El pago a las cooperativas es realizado por los municipios con fondos transferidos por AySA en base a certificados de obra que miden el avance logrado en el mes. Este proceso se realiza bajo estrictas medidas de control que permiten asegurar su veracidad y la calidad técnica del trabajo.

Consistentemente con el objetivo de los Planes A+T y C+T de contribuir a la generación de fuentes de trabajo, los municipios contratan en más de una oportunidad a las mismas cooperativas para la realización de nuevas obras, fortaleciendo de esta manera la capacidad de trabajo de las mismas. De hecho, el 76% de las cooperativas han realizado más de una obra, y el 37% más de dos obras. Incluso, algunas de ellas han llegado a realizar siete obras consecutivas.

Una vez comenzada la obra, AySA realiza la logística de distribución de materiales, dispone de Inspectores de Obra de la empresa que supervisan técnicamente su ejecución y moviliza un equipo especializado que acompaña a los vecinos en la conexión domiciliaria al servicio.

El acompañamiento social es otro de los procesos distintivos del Plan A + T, ya que durante la ejecución de las obras se realizan actividades de información, concientización, difusión y capacitación a los nuevos beneficiarios del servicio. Estas actividades tienen por objetivo permitir el desarrollo exitoso de los proyectos, favorecer la integración de los usuarios al servicio, y fomentar el cuidado de los recursos hídricos y del medio ambiente.

Una vez finalizada la obra, AySA realiza la prestación del servicio, el mantenimiento de la infraestructura incorporada al sistema y la facturación del servicio de acuerdo al régimen tarifario vigente.

Por cada módulo de obra a ejecutar, AySA establece con los municipios, acuerdos de Transferencia de Fondos, por medio de los cuales se detalla y ordena este sistema de pagos, y se establecen otras pautas particulares de desarrollo del trabajo conjunto.

Al igual que todas las actividades de AySA, el funcionamiento de estos planes está sujeto tanto al control de la Auditoría Interna de AySA, como de los organismos de control del Sector Público Nacional: la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y la Auditoría General de la Nación (AGN).

Cabe destacar, que es la Dirección de Desarrollo de la Comunidad (DDC) la encargada de coordinar el plan al interior de la propia empresa. La Dirección cuenta con una dotación de 50 especialistas en distintos ámbitos distribuidos en dos sectores -la Gerencia de Promoción Comunitaria y la Gerencia de Obras y Habilitaciones- y tres áreas de apoyo -Control de Gestión, Administración, y Logística y Materiales.

Es por medio de esta estructura que AySA lleva adelante la coordinación de todas las tareas en las distintas etapas necesarias para la instalación de los servicios bajo la modalidad de Planes A+T y C+T.

Varios actores aliados para el desarrollo de los planes

AySA tiene responsabilidad directa en la implementación de los Planes, y es por ello que, desde mayo de 2007, es la encargada de coordinar y financiar los mismos con fondos de su presupuesto anual. El asesoramiento técnico, metodológico, legal y financiero, y la búsqueda de inversores para el negocio, se encuentran también a cargo de especialistas de la empresa.

Asimismo, AySA realiza un seguimiento pormenorizado de la implementación de los Planes A+T y C+T a nivel operativo en conjunto con cada municipio.

A nivel de la planificación de las obras, la verificación del cumplimiento del Acuerdo entre Partes, se encuentra a cargo de la Agencia de Planificación (APLA).

Desde el inicio del Plan A+T, las ONGs “Corriente Clasista y Combativa (CCC)” y la “Federación de Tierra y Vivienda (FTV)” tuvieron participación conformando Cooperativas de Trabajo para la ejecución de obras. La primera continúa aún involucrada en el Plan A+T.

Cada uno de los grupos vulnerables, tanto consumidores como cooperativistas, cuentan con organismos que los representan. En algunos casos, esto se lleva a cabo a través de los mecanismos institucionales de los municipios u otras instancias de gobierno y, en otros casos, a través de Sociedades de Fomento Barrial y de otras organizaciones sociales.

Si bien los municipios resultan los encargados directos de colaborar con la formación y ampliación de contactos de los grupos vulnerables, desde AySA también se mantienen contactos directos con quienes así lo requieran, estudiando la posibilidad de encauzar los pedidos de servicios de agua y cloacas a través de los planes mencionados.

Algunas dificultades y sus soluciones

La articulación y comunicación entre las distintas instituciones no resultó tarea fácil. Para lograr esto, se trabajó fuertemente en la apertura de canales de comunicación y en la difusión de información pertinente para cada etapa de trabajo.

Asimismo, fue fundamental el esfuerzo realizado para aunar las energías en pos de un único objetivo final de todas las organizaciones intervinientes. Esto se logró mediante el trabajo institucional a tres niveles: con las autoridades de la concesión, principalmente la Agencia de Planificación, a nivel de diálogo institucional con los municipios; y a nivel operativo con los actores sociales en el terreno.

Por otro lado, los tiempos administrativos de algunos de los actores institucionales participantes no acompañaban a las necesidades operativas, lo que ocasionaba demoras y desconfianza en la metodología de realización de las obras. Esto se corrigió modificando procedimientos internos de cada actor institucional y realizando un seguimiento pormenorizado en instancias claves de los procesos técnico-administrativos del plan.

Proyección para los Planes A+T y C+T

A raíz del éxito alcanzado por el Plan A+T, AySA se planteó el desafío de lograr que el 50% de la expansión de las redes secundarias de agua potable (en gran parte del área aún no servida) sea realizada por medio de esta metodología. Asimismo, la realización de redes secundarias de cloacas mediante el Plan C+T constituye un salto cualitativo de importancia, debido a su mayor complejidad técnica.

Con este plan, la replicación se extiende, desde 2009 a la realización de empalmes (obras de vinculación de una red secundaria a otra de transporte, o una fuente de abastecimiento), y obras primarias (que permiten abastecer a las redes secundarias o frentistas).

Esta innovadora forma de gestión por parte de la empresa ha despertado la atención de distintas organizaciones dentro y fuera del país. Tal es así que durante el año 2008 AySA fue distinguida a nivel internacional por su labor en el Plan A+T con el “Premio Latinoamericano y del Caribe del Agua – PLACA Empresarial 2008”, en donde unos de los elementos considerados fue la replicabilidad del modelo de gestión utilizado.

Algunas conclusiones

El desarrollo de los Planes A+T y C+T permite la incorporación de nuevos usuarios a los servicios que brinda la empresa. Ampliando la mirada aguas arriba en la cadena de valor, podemos observar los beneficios que se generan hacia otros socios de la red de trabajo como son las cooperativas participantes y los proveedores de materiales y equipamientos.



Tanto el agua segura como la posibilidad de cultivar buenos hábitos de higiene -propiciados por la llegada de la red de agua potable- son determinantes a la hora de reducir la ocurrencia de enfermedades de origen hídrico.

Con la llegada del servicio de agua potable, los hogares tienen la posibilidad de sustituir el consumo de agua envasada para beber por el agua de red, lo que favorece la economía familiar. Asimismo, se genera un ahorro para las familias que cuentan con pozo con bomba eléctrica ya que conectándose a la red de agua, evitan el consumo de energía eléctrica para tal fin.

Por su lado, la instalación del sistema de saneamiento aporta a la mejora del estado y utilización de los suelos a la vez que se posibilitará un ahorro en las economías familiares al sustituir el gasto en desagote de los pozos ciegos por el del costo del servicio.

Los Planes A+T y C+T aportan al logro del principal objetivo de la empresa de brindar servicios básicos de calidad a las poblaciones de bajos recursos ubicadas en su radio de intervención, a la vez de colaborar con la generación de trabajo genuino.

De esta manera, al integrar políticas públicas con desafíos empresariales, AySA impacta positivamente en la calidad de vida de las personas de bajos recursos de las localidades donde lleva adelante su actividad, incorporándolas de manera plena a su cadena de valor.

TRAMANDO y RED PUNA: “Joyas Textiles”

(Fecha de sistematización por IARSE: Julio de 2009)

Tramando es la empresa que el diseñador argentino Martín Churba comenzó en 2003. Este emprendimiento concentra diversos negocios alrededor del diseño. Un equipo estable diseña y desarrolla productos de indumentaria, textiles y de equipamiento, que se fabrican a través de alianzas industriales y se venden en las tiendas que la firma posee en Buenos Aires y Tokio. Los diseños se exportan también a las principales pasarelas de París, New York y Brasil.

En un laboratorio propio, se investigan y experimentan materiales, y se desarrolla la tecnología necesaria para encarar el pasaje de lo textil a las demás áreas del diseño. Tramando también ofrece su saber hacer en diseño estratégico para el asesoramiento a empresas.

Por otra parte, Red Puna -iniciada en 1995- es un encuentro de productores y campesinos aborígenes de la Puna y la Quebrada Jujeña en plena región norte de Argentina. Ellos comparten trabajos, experiencias y afectos, aunando criterios para construir políticas integradoras hacia una mejor calidad de vida de los varones y mujeres de la región. Entre los objetivos fundamentales de dicho espacio, se encuentra el de promover el desarrollo sustentable de la Puna, Quebrada y Valles, a través del fortalecimiento de las organizaciones de base, potenciando la participación de sus actores. En las comunidades que integran la Red, se llevan adelante emprendimientos productivos relacionados con la cosecha de granos y la cría de ganado.

Desde hace tres años, Tramando -a través de su área denominada Trama Social- acompaña a Red Puna en la conformación de un emprendimiento con mujeres collas¹ conocedoras del ancestral arte del tejido. Este programa tiene como objetivo central “revalorizar el trabajo artesanal de estas comunidades por medio del aporte de calidad en los procesos y las terminaciones, y la incorporación de diseños más novedosos, generados por las propias tejedoras”.

Origen y crecimiento del Negocio Inclusivo

A través del trabajo del Área de Género de Red Puna, se identificó al tejido como un ingreso informal complementario en muchos de los hogares de la región. Las mujeres collas, por lo general, tejen gorros, sweaters y otras prendas mientras cuidan a sus ovejas y llamas.

El trabajo requerido para la obtención de estos tejidos no queda reflejado en el precio final de venta. *“Cada producto artesanal textil contiene todo el trabajo que supone la cría del ganado, su esquila, selección de fibra, lavado, teñido, desmote, descordado, hilado a mano y posterior tejido -a dos agujas, crochet o en telar”*, explica Daniela Urribarri, responsable de Trama Social.

El escaso valor comercial de estos productos genera el desinterés por parte de la comunidad de continuar con la transmisión de este saber antiguo y propio de la cultura colla.

Los productos tejidos por el grupo tenían algunas deficiencias importantes de calidad y diseño, lo que reducía la posibilidad de volverlos competitivos en el mercado textil.

Concientes de esto, los integrantes de la Red Puna se disponen a buscar un diseñador que pudiera colaborar con la mejora en la calidad de los tejidos y la revalorización de sus producciones. Así, la organización social se encontró con Martín Churba, casi por casualidad.

“Churba ofreció la intervención de su empresa, que desde el área dedicada a explorar y fortalecer la trama social, podría ofrecer asistencia para mejorar y reforzar las prácticas en curso, y -en una se-

1 (Voz quechua). adj. Se dice del individuo mestizo de los pueblos diaguitas, omaguacas, atacamas, quechuas o aimaras, asentados en la Puna o provenientes de ella. U. t. c. s. II 2. Perteneiente o relativo a los collas. II 3. com. Bol. Persona que habita en las mesetas andinas. II 4. Bol. Persona que ha nacido o vive en la región occidental de Bolivia. Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation.

gunda instancia- desarrollar estrategias tendientes a enriquecer y poner en valor los productos que desarrollan”, cuenta Urribarri.

Así fue como desde Trama Social se propuso un proyecto de cuatro años de duración para acompañar a la organización en el proceso de revalorización de las artesanías a través del emprendimiento de tejido. Red Puna y los artesanos aportan al proyecto la habilidad y saber ancestral del tejido, mientras que Tramando interviene mediante el aporte de conocimiento acerca de la producción textil, el diseño y el expertise de sus profesionales en diversos temas. Entre todos, conforman el grupo de trabajo “Nosotros”, como una manera de integrar en ese espacio a dos mundos notoriamente diferentes.

En el primer año de ejecución del proyecto (2007) se avanzó en el acercamiento y la construcción de lazos de confianza entre los artesanos y el equipo de la empresa para la integración del grupo de trabajo. Para esto, el equipo de Tramando realizó una serie de viajes y reuniones con los artesanos que permitieron avanzar sobre el diagnóstico de las características de diseño de las artesanías y de su proceso productivo.

Más adelante -en el mismo año- se comenzó a trabajar en la estandarización de la producción, la mejora en la calidad de los tejidos y la utilización de herramientas de ayuda para las labores productivas.

A fines de 2007, Tramando realiza una compra de piezas textiles a la Red con la idea de incorporarlas a su colección. Los precios de los productos fueron acordados entre Tramando y los artesanos, de manera de asegurar condiciones y valores “equitativos” para todas las partes, donde se reconociera la función de cada actor en la cadena.

Lamentablemente esta experiencia no resultó exitosa. *“Los tejidos que entregaron no alcanzaron las expectativas, las prendas de vestir no respondían a las siluetas que habíamos diseñados y los accesorios de colores desteñían”,* comentó Urribarri. Sin embargo, esta experiencia no desanimó al grupo. *“Una vez que logramos reponernos de la sensación de frustración, logramos convertir esa experiencia fallida en nuevo material de aprendizaje. Trabajamos sobre los errores para convertirlos en aprendizaje”,* siguió.

A esta etapa, y ya transcurriendo el año 2008, siguió el desarrollo de una colección propia: “Red Puna”. Para esto se realizaron nuevos talleres de diseño donde se propusieron nuevas herramientas y se revisaron conceptos contenidos en productos antiguos como inspiración para el diseño de las piezas de la colección.

Por otro lado, la empresa sumó otro especialista al equipo de trabajo para comenzar con el desarrollo de nuevos canales de comercialización. Con esta nueva incorporación se nutre el objetivo de incrementar las ventas de los productos elaborados por la red y especialmente los de la colección “Red Puna”.

A fines de 2008 se concretó el diseño de 30 piezas para la colección. Una de las herramientas principales que permite su desarrollo es el Manual Catálogo que funciona como soporte para la correcta elaboración de las piezas textiles. Una ficha técnica, una ficha de “paso a paso” y moldes-siluetas que aseguran las proporciones, guían a las artesanas en la elaboración de cada una de las ahora denominadas “joyas textiles” que integran la colección.

En paralelo al trabajo de desarrollo de la colección Red Puna, se repitió la experiencia de compra de piezas a la Red por parte de Tramando, esta vez con excelentes resultados. Los productos solicitados fueron entregados a la empresa con la calidad y el diseño adecuados y respetando los plazos de entrega.

Distintos productos confeccionados por el grupo de artesanos -sacos, sweaters y accesorios- pueden apreciarse en la nueva colección invierno 2009 “Infinito” de Tramando, donde sorprende la exquisita fusión de las prendas confeccionadas a mano con lana de camélidos con las incrustaciones de cris-

tales de Swarovski. En una nota realizada por el Periódico Página 12, Martín Churba comenta: “...hicimos una trampa: les agregamos cristal y así conseguimos llamar la atención del ojo buscador de glamour, mientras que las piezas reflejan cruce de viejos y nuevos paradigma de lujo. Con respecto al agregado de cristales, las tejedoras lo ven como algo artificial, pero les gusta la combinación.”

Por medio de su nueva colección, Churba intentó resignificar el concepto de lujo: “Elegí llamar “Nuevo Lujo” y lujo socialmente responsable al que se hace a conciencia de que todos los que participan lo vivan como tal”.

Parte de las ganancias de la empresa podrían ser destinadas para que el grupo de tejedores realice inversiones estratégicas que refuercen su proceso de crecimiento, mientras Tramando continua acompañando con su conocimiento acerca del diseño, el negocio y el mercado.

Los planes para los próximos dos años están relacionados con fortalecer el emprendimiento en términos de organización de la producción, ampliación de canales de ventas y mejoras en la calidad.

El grupo de trabajo de Red Puna está compuesto por un total de 30 tejedores que son, en su gran mayoría, mujeres aborígenes –de la etnia colla- que habitan en la región de la Puna y la Quebrada de Humahuaca en Jujuy. Estas mujeres subsisten gracias a la agricultura doméstica y la cría de animales. Los artesanos pertenecen a 16 comunidades distintas, a las que trasladan los conocimientos y habilidades aprendidas en los talleres. Se estima que en total unas 160 personas estarían participando de la producción de la colección “Red Puna”, por lo que resulta indispensable la elaboración de material para la transmisión de los nuevos saberes.

Principales dificultades encontradas para desarrollar el Negocio Inclusivo

Uno de los principales inconvenientes encontrados es el desconocimiento por parte del grupo de artesanos acerca del mercado y sus requerimientos para la elección de bienes y servicios. En este sentido, el equipo de Tramando se esfuerza por enseñarles a trabajar con pedidos de clientes, a utilizar moldes, a respetar medidas solicitadas y plazos de entrega.

Otro de los desafíos fundamentales fue lograr una forma de comunicación eficaz entre los protagonistas de dos realidades diferentes: la dinámica rural de la Puna y la cultura urbana de Buenos Aires. En los comienzos resultaba sumamente complicado para los grupos comprender los códigos de cada uno y en especial los tiempos. Para salvar esta dificultad, la Red Puna aportó los conocimientos de un especialista que hace las veces de ‘decodificador’ para ambas partes. Liliana Martínez es una profesional que si bien no pertenece a la etnia colla, promovió la creación de Red Puna y acompaña al grupo en su crecimiento y desarrollo desde entonces. Es el profundo conocimiento que Liliana posee de ambas culturas, lo que le permite funcionar como una suerte de “interfase” que resulta clave para el éxito del proyecto.

Un aporte valioso para lograr el acercamiento y fortalecimiento de las partes, fue trabajar en la conformación del grupo como una unidad: “Grupo Nosotros”.

Entre los principales aprendizajes adquiridos de la experiencia, vale la pena rescatar la importancia de brindar el tiempo y el espacio necesarios para generar la comprensión entre los distintos actores, de modo que permita avanzar hacia los objetivos planteados. Resulta fundamental la perseverancia, ya que no siempre los resultados llegan tan pronto como se los espera.

Actores aliados para el éxito de la iniciativa

Tramando -en conjunto con Red Puna- lidera el proyecto de fortalecimiento del grupo de tejido mediante la transmisión de conocimientos técnicos de producción y calidad; a la vez que guía a las tejedoras sobre procesos de mejora del diseño mediante los aportes de las mujeres tejedoras y de especialistas de la empresa. En este sentido, el trabajo de Martín Churba fue asistido permanentemente por Florencia Viton -coordinadora del proyecto y diseñadora de la empresa- quien permite además, que los aprendizajes surgidos de la experiencia lleguen al corazón de la empresa, e influyan en el diseño textil.

Asimismo, la empresa colabora con la búsqueda de nuevos clientes y la visibilidad a la organización y sus productos en su red de contactos.

Red Puna, por su parte, trabaja en la unidad de los distintos grupos de base de los que forman parte los artesanos. La Red se encarga de la comercialización de las artesanías, vela por la generación de márgenes justos de ganancias en las transacciones, y busca asesoramiento externo con el objetivo de mejorar distintos aspectos de los diferentes tipos de emprendimientos que abarca.

Para el financiamiento del proyecto, Red Puna contó -durante 2007 y 2008- con donaciones provenientes del Gobierno de Navarra en España, mientras que Tramando recibió el apoyo de la Fundación AVINA.

En los próximos meses, se concretará una donación por parte de Inter-American Foundation (IAF) que será fundamental para el crecimiento de la iniciativa, y en especial, para la producción de las piezas pertenecientes a la colección "Red Puna".

Actualmente, el Grupo Nosotros trabaja en el desarrollo de la marca "Red Puna"; a la vez que avanza con la edición del Manual de Capacitación para la elaboración de los productos de la marca, lo que para su edición cuenta con un aporte financiero del Programa Marca Colectiva del Ministerio de Desarrollo Social de Nación.

Posibilidades de escalamiento y réplica

Actualmente Red Puna está trabajando en la escalabilidad del proyecto, mediante la incorporación de mayor número de tejedoras, buscando nuevos canales de venta y mayores volúmenes de producción que aporten al objetivo de sostenibilidad de la iniciativa a través del lanzamiento de los productos de la colección "Red Puna".

Para ello, el grupo cuenta con el asesoramiento de una especialista externa en comercialización: la Lic. Elisa Brea del equipo comercial de Tramando. Con ella, se enfocan en el trabajo de desarrollo de nuevos canales de comercialización, y la concreción de ventas a consumidores finales y comercios en Buenos Aires.

Un actor del sector público como el Instituto de Investigación y Desarrollo para la Pequeña Agricultura Familiar (IPAF), perteneciente al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), se integró al proyecto y empezó a trabajar en el análisis de la capacidad productiva y el desarrollo de un plan de negocios que guíe a la organización en su crecimiento.



Aspectos de generación de valor económico, social y ambiental

A partir de esta premisa, los productores comienzan a revalorar el tejido como forma de trabajo a la vez que aprenden a integrarse como grupo en el camino hacia la mejora en su calidad de vida. Paralelamente, comienzan a funcionar bajo las formas que exige el mercado actual, confeccionando prendas a medida y por pedidos, calculando costos reales de las mismas y unificando precios de venta.

El proyecto resulta ambientalmente amigable. Las productoras tejen lana de llama que es un animal autóctono. El hilado se realiza por métodos manuales mientras que la mayoría de las operaciones de teñido se realizan con tintes naturales mediante la recuperación de técnicas ancestrales.

Los diseñadores de Tramando, por su parte, se “nutren”, a través de la experiencia, de nuevos conceptos, experiencias y filosofías de vida; que luego se transforman en nuevas ideas de diseño aplicables a otros productos, lo que representa un capital de altísimo valor para la empresa.

CENTRO DE COMERCIO SOLIDARIO¹ – Rosario

(Fecha de Sistematización por IARSE: Julio de 2009)

Centro de Comercio Solidario (CCS) es una Cooperativa de Servicios para Productores de la ciudad de Rosario que se dedica a la comercialización de productos elaborados por socios y socias de ésta, y de otras organizaciones productivas y sociales. Su premisa es la de mejorar la calidad de vida de las casi 500 familias vinculadas a la iniciativa, mediante el encuentro con consumidores responsables para el desarrollo de relaciones comerciales sustentables.

Origen y crecimiento de la iniciativa

El CCS surge en el año 2003 como iniciativa de socios y socias de la Obra Kolping Argentina, asociación de laicos dedicada a la promoción humana, que trabaja en las provincias de Formosa, Misiones, La Rioja, Mendoza, Buenos Aires y Santa Fe. La cooperativa fue formada para dar respuesta a las demandas de comercialización de los emprendimientos productivos que Obra Kolping había estado promocionando desde la década de los '80.

Todo comenzó con una experiencia piloto en un pequeño garaje del barrio de Fisherton de la ciudad de Rosario, trabajando inicialmente la venta sostenida de muebles de algarrobo provenientes de tres carpinterías de Formosa. Desde el inicio de esta iniciativa, los principios del Comercio Justo se tomaron como fundantes y orientadores de toda la actividad.

Durante el primer año de trabajo, se incorporó el rubro de alimentos con productos realizados en Mendoza y dulces regionales de Formosa. Se incursionó, además, en la venta de calzado y textiles provenientes de emprendimientos del cono urbano Bonaerense, con resultados que no alcanzaron las expectativas.

Un año más tarde, y gracias a los buenos resultados obtenidos, el CCS se trasladó a un local comercial. En Diciembre de 2005, en alianza con el grupo cooperativo CISE (Cooperativa de Intercambio Socio Económico), se creó el proyecto de distribución de alimentos en almacenes y organizaciones sociales, lo que abrió la posibilidad de venta a otras organizaciones campesinas y cooperativas de trabajo.

En julio de 2006 se incorporó el área de artesanías, con participación de artesanos y artesanas locales, y varias organizaciones del interior, trabajando tanto lo étnico proveniente de culturas rurales, como la propia artesanía urbana.

En el mes de Agosto de 2007, y con el objetivo de incrementar el volumen de ventas, el CCS traslada nuevamente su local a una zona comercial de la ciudad, el barrio Echesortu, abriendo además allí un depósito para la distribución de alimentos.

Actualmente la organización de encuentra en una etapa en la que trabaja para fortalecer su capacidad de gestión empresarial, desarrollando un plan de negocios que guíe el camino hacia el logro de la sostenibilidad y competitividad de la experiencia.

La cooperativa comercializa e intercambia productos y servicios a través de varios puntos de ventas coordinados por organizaciones sociales. Asimismo, profundiza su vínculo comercial con movimientos campesinos y de pequeños productores, empresas recuperadas y pequeños comerciantes; totalizando cerca de 500 familias de bajos recursos en diferentes puntos del país que comercializan sus productos a través de ella.



¹ www.comerciosolidario.org.ar

La cooperativa tiene como objetivo principal el desarrollo de mercados para sus socios, en alianza con otras organizaciones que comparten los principios de la economía solidaria y el comercio justo. Para lograrlo, el CCS desarrolla tres líneas de acción principales:

Por un lado, trabaja con el crecimiento y fortalecimiento de mercados solidarios en donde productores y consumidores desarrollan relaciones de largo plazo, pagando precios justos y practicando el consumo responsable y solidario.

La segunda línea, es la participación en el mercado empresario, compitiendo con eficacia en diversos rubros, potenciando fortalezas y mejorando sistemas que abarcan áreas de producción, comercialización, logística y comunicación.

Por último, trabaja en la promoción del cambio en la forma de consumo, con actividades de educación y culturales, como una manera de ampliar la cantidad de consumidores conscientes que se sumen participando en un mercado solidario y democrático.

El CCS ofrece sus productos a través de dos canales de comercialización. Por un lado, posee un local comercial, "Mink'a" (que significa "el trabajo realizado en comunidad"); espíritu central de la economía solidaria, que refleja la expectativa de este espacio de comercialización donde productores y consumidores puedan tejer relaciones de largo plazo.

En el local se venden productos de los tres rubros de trabajo -muebles de algarrobo, artesanías y alimentos- y además, se difunde la realidad de los pequeños productores y se invita a los consumidores a participar y opinar sobre la mejora de los productos para así construir un mercado más democrático y accesible. A través de "Mink'a" se propone la realización de eventos específicos donde se convocan a grupos de consumidores organizados como: sindicatos, asociaciones gremiales, de defensa del consumidor, etc.

La ubicación elegida y la comunicación de la imagen corporativa ayudan a darle visibilidad a este tipo de comercio, instalando el concepto del comercio justo y solidario en la realidad local de la ciudad de Rosario.

La cooperativa cuenta con una Red de Promotores del Comercio Solidario como forma de desarrollo territorial y estrategia de cercanía con los consumidores solidarios. El CCS ha creado -como primera etapa- una red de promotores en 15 organizaciones sociales de Rosario y la región, que reciben formación e información para organizar el consumo de sus asociados en favor de la economía solidaria.

En relación a la comercialización en el mercado empresarial, un grupo de la cooperativa, coordinado por Luis Martínez, su presidente, desarrolla las relaciones, transmite los valores y la filosofía del trabajo, y acerca las mejores propuestas a los potenciales clientes.

El equipo de trabajo de la cooperativa está conformado por 10 personas que se dedican a tiempo completo a lograr la sostenibilidad de la iniciativa. El coordinador general, acompañado por los responsables de las áreas de artesanías, alimentos y muebles, trabaja junto a dos preventistas, el encargado de depósito de alimentos, la responsable del local de ventas, el comunicador social y una persona que realiza el soporte administrativo.

Caracterización del grupo vulnerable

Entre los grupos de productores de bajos recursos que comercializan sus productos a través de CCS se encuentran campesinos y pequeños productores rurales ubicados en las provincias de Formosa, Misiones, La Rioja y Mendoza. Ellos se dedican a la producción primaria de alimentos –miel y aceitunas- o a pequeñas agroindustrias de tipo artesanal (conservas, escabeches, dulces, aceite de oliva, vinos y yerba mate, entre otras). Otro de los grupos está conformado por artesanos carpinteros, ubicados

también en la provincia de Formosa, que se dedican a la fabricación de muebles y aberturas en madera de algarrobo.

Las mujeres de Pueblos Originarios, por su lado, realizan producción de artesanías en chaguar, madera de palo santo, hoja de palma y lana hilada, en las provincias de Formosa, Chaco y Santiago del Estero. Dentro de este rubro se encuentran también otros grupos de mujeres de bajos recursos de distintas zonas rurales y urbanas del país.

Algunos de los productores son emprendedores urbanos, radicados en la ciudad de Rosario, que producen familiarmente y de manera asociada, sosteniendo los principios y valores de la economía solidaria y del comercio justo. También hay trabajadores de fábricas recuperadas que elaboran dulces industriales, quesos, conservas, tejidos semi-industriales, ropa y calzado, entre otros productos.

El CCS comercializa además los productos -serigrafías, producción de remeras, artesanías y panificados- que jóvenes en situación de calle elaboran en el centro de día de la Asociación CHICOS, de la ciudad de Rosario.

Asimismo, personas con capacidades diferentes de talleres productivos protegidos, confían la comercialización de sus productos al CCS.

Experiencias en el mercado empresarial

El CCS decide incursionar en el mercado de grandes y pequeñas empresas como una forma de generar condiciones de intercambio justas y sostenibles para los socios y socias, en una visión de largo plazo de mutuo beneficio con la empresa.

El mayor aporte de CCS a la concreción de ventas empresariales, radica en la ayuda a la organización de productores y productoras para su acercamiento a este nuevo mercado. El CCS funciona como traductor del lenguaje empresario al sector popular y viceversa, otorgando garantía de confianza y compromiso entre las partes.

Entre las experiencias más importantes se encuentra la venta, durante el año 2008, de regalos empresariales a la empresa "Aguas Santafesinas", empresa que brinda el servicio de agua potable en la provincia de Santa Fe. El CCS tiene, además, una experiencia de dos años en la provisión de canastas navideñas a distintas empresas, como el caso de Bambi –con casi 500 empleados.

Desde 2005 el CCS vende alimentos a través de los almacenes nucleados en la "Cadena del Centro", espacio promovido desde la organización gremial Centro Unión Almaceneros. En la actualidad, se cuenta ya con una cartera de 100 clientes entre este y otros rubros.

Un tiempo atrás, se realizó una experiencia de oferta de quesos a una empresa que fabrica alimentos congelados, pensando en la posibilidad de incorporación de CCS como proveedor. Si bien la experiencia no resultó exitosa, aportó aprendizajes a la organización que fueron de utilidad para ajustar algunos puntos en los procesos de producción. Cabe destacar para este caso, la colaboración de la organización promotora de la RSE "MoveRSE" de Rosario, en el proceso de acercamiento de las dos organizaciones, lo que permitió la posibilidad para el CCS de tomar contacto con la empresa y presentar sus productos.

En la actualidad, el CCS ha finalizado el proceso de certificación FLO de comercio justo para el proceso de producción de miel, en este caso realizado por distintos productores vinculados a la cooperativa. Esta herramienta permitirá a la organización, la comercialización de decenas de toneladas del producto mencionado con la empresa Cauquén S.A. para su exportación a organizaciones de comercio justo en Europa.

Por otro lado, se avanza en la presentación de propuestas a importantes empresas para la comercialización de regalos corporativos.

Los actores involucrados con el éxito de la iniciativa

La cooperativa, a través de la comercialización, marca la dinámica del negocio a la vez que se encarga de ampliar la red de contactos para la búsqueda de potenciales clientes e inversores.

Como organización de los propios productores y productoras, el CCS representa al propio grupo vulnerable en la búsqueda de condiciones justas de negociación.

La cooperativa ha recibido apoyo financiero de distintas organizaciones a lo largo del tiempo. En un principio el proyecto estuvo acompañado por Obra Kolping Argentina (2003-2005) y más adelante Fundación AVINA se sumó a la idea (2007-2008). Para la próxima etapa, de fortalecimiento del negocio social, el CCS contará con financiamiento de Fundación Interamericana (2009-2011), además de otras donaciones menores.

Organizaciones de la Sociedad Civil como Casa de Todos, Poriajhú y Mercado Solidario participan, entre otras actividades, de las ventas de productos de la cooperativa. Por otro lado, existe una relación activa con el área de Economía Social de Caritas Argentina.

Existe un fuerte vínculo con el Centro Unión Almaceneros, a cuyos integrantes el CCS vende parte de sus productos alimenticios.

El CCS forma parte de Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo Autogestionado (FACTA) y Red Latinoamericana de Comercialización Comunitaria (RELACC).

Principales dificultades y aprendizajes

En la actualidad, la cooperativa está enfocada en potenciar las habilidades empresariales de sus líderes, de manera de avanzar sobre el objetivo de sostenibilidad económica y financiera de la experiencia.

Otra de las dificultades que afronta la organización, radica en los distintos niveles de calidad y productividad con que trabajan algunos productores y la enorme distancia física que en algunos casos, separa a unos de otros.

Para avanzar en la solución de los inconvenientes mencionados, el CCS recibe asesoramiento de empresarios amigos. Asimismo, logró la obtención de fondos para la contratación de consultores externos, tanto para la capacitación en habilidades gerenciales para los dirigentes, como para la mejora en los métodos de producción de los socios y socias.

Las altas barreras que afrontan los pequeños productores para acceder a grandes mercados son un problema recurrente, y una de las principales causas de la exclusión de estos grupos del sistema económico global. Muchas organizaciones intentan –y han intentado- fortalecer el camino de los sectores productivos vulnerables hacia la inclusión, algunas de ellas con éxito. El CCS se asoció a la RELACC con el objetivo de intercambiar experiencias con organizaciones en otros países. Por otro lado, la cooperativa intenta tomar de otras experiencias las herramientas necesarias, para que en una próxima instancia, ella pueda trabajar en escala nacional e incluso extenderse a otros países latinoamericanos.

Los aprendizajes logrados a lo largo de estos años de trabajo han sido muchos y seguramente hay más por llegar. *“El principal aprendizaje es que la solidaridad sola, no basta para resolver el tema de la comercialización. Es imprescindible la apropiación de herramientas técnicas que mejoren la calidad y cantidad de los productos; que se desarrolle un plan de negocios apropiado a la necesidad y realidad de cada uno de los rubros; que se comuniquen con mucha eficacia el valor social del producto y que se posean capacidades de gestión empresarial, todo esto en mano de los productores”,* explica Luis Martínez, Presidente de la Cooperativa.

Otro aspecto para rescatar es la importancia del valor social como ventaja competitiva en el mercado. *“(…) se trata de ganar en el mercado, satisfaciendo necesidades con calidad y excelencia, pero apelando a la inteligencia y solidaridad del consumidor que prioriza la inclusión económica y social de los productores, lo que resulta en una mejora para todos”,* concluye Martínez.

GRUPO LOS GROBO – “Programa de Gestión de Residuos Agrícolas”

(Fecha de Sistematización por IARSE: Julio de 2009)

Grupo Los Grobo es una empresa de capitales argentinos integrada horizontal y verticalmente en la cadena de agronegocios. Abarca, desde el sector de producción hasta la molienda de granos. Ofrece además, servicios de asesoramiento técnico y acompañamiento financiero a productores rurales.

El grupo, que opera en Argentina, Brasil y Uruguay, trabaja para convertirse en una empresa líder mundial en productos, servicios y conocimientos en la red agroalimentaria orientada hacia el desarrollo y bienestar de las personas y su entorno.

A través del “Programa de Gestión de Residuos Agrícolas”, el Grupo lleva adelante una iniciativa que genera valor social, ambiental y económico, a la vez que aporta al fortalecimiento y transparencia de la industria de comercialización y reciclado de residuos plásticos, como parte de su objetivo de desarrollo local sostenible.

Origen y crecimiento de la iniciativa

A partir de la intensificación de los sistemas de producción agrícola en la década del '80 se produjo un incremento constante en la utilización de agroquímicos a nivel mundial. Esto ha acarreado como efecto indirecto no deseado, la acumulación en el campo de los envases que los contienen, tornándose así en residuos potencialmente peligrosos. Actualmente, se ha progresado poco en proveer una solución al creciente volumen de residuos plásticos que quedan en el campo sin disposición final adecuada.

Grupo Los Grobo es una empresa comprometida con la conservación del medioambiente, y por ende, pretende –a través de este programa específico– comenzar a dar una solución a este creciente problema.

La propuesta nació a partir de un proyecto originalmente pensado y desarrollado por la Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes (CASAFE)¹ para la gestión y disposición final de este residuo plástico, generado en origen por sus empresas miembro.

Los Grobo, que forma parte activa de las iniciativas propuestas por dicha Cámara, y está convencida de la necesidad de implementar un modelo de gestión segura para este tipo de residuos, decide adoptar el programa en el año 2004 adaptándolo a las condiciones del mercado, y a su esquema organizacional y funcional, en línea con sus políticas de RSE y Medioambiente.

En función del rediseño del programa, en el año 2005, Los Grobo identifica a los actores clave en su cadena de gestión del residuo plástico, convocando a diversas reuniones multisectoriales para la coordinación de la misma. La constitución de esta organización resulta dinámica, ya que los participantes pueden variar según los temas que necesiten ser tratados en las distintas reuniones. Entre los actores principales que han formado parte activa de este comité se encuentran: responsables de distintas áreas funcionales de Los Grobo y Fundación Los Grobo, empresas comercializadores y procesadoras de residuos plásticos, el Organismo Provincial de Desarrollo Sustentable (OPDS)², CASAFE y distintas Organizaciones de la Sociedad Civil beneficiarias del proyecto.

A partir de la decisión de gestionar de manera segura los residuos plásticos generados por la operación, la empresa comienza a recorrer un largo camino en el diseño, desarrollo y fortalecimiento de nuevos procesos que involucran la participación activa de distintos actores.

1 <http://www.casafe.org>

2 http://www.opds.gba.gov.ar/index.php/paginas/ver/Programa_agro

Como primer paso del proyecto, se trabaja para verificar de existencia de un mercado para la comercialización, procesamiento y reciclaje de los residuos plásticos en las zonas de operación de Los Grobo. En particular, los esfuerzos se orientaron a identificar y contactar empresas que estuvieran dispuestas a comprar los residuos plásticos generados por Los Grobo y otras compañías, a un precio acordado y conveniente para todas las partes involucradas.

Como resultado de la búsqueda, se diagnostica un mercado informal de comercialización y reciclado de plástico. Esto condujo a profundizar en la identificación de los distintos actores y sus funciones en la cadena de valor. Posteriormente, se realiza un análisis FODA del negocio a partir de los distintos actores, para asegurar el beneficio de todas las partes y la sostenibilidad de una posible propuesta de negocio. Asimismo, esta herramienta permitió evaluar potenciales riesgos en el involucramiento con la cadena, con lo cual se estableció un plan de trabajo para fortalecer y prevenir aspectos débiles o que se presentaban como una amenaza.

Una vez definido el modelo de trabajo, se desarrolló un esquema organizacional y comercial para la ejecución de las tareas involucradas, a la vez que se avanzó en la búsqueda de coordinación y consenso para su ejecución, puertas afuera de la empresa.

El programa cuenta ya con claros objetivos de gestión e indicadores desarrollados para medir su desempeño. En una próxima etapa, se pretende redefinir algunos de los términos del negocio con el objetivo de lograr la sustentabilidad en la cadena comercial.

La empresa aplica el modelo en la gran mayoría de las zonas rurales de la Provincia de Buenos Aires, en donde lleva adelante su producción agrícola y el proceso de acopio -principalmente localidades sobre Ruta 5, Ruta 33 y zonas del Sudeste Bonaerense. En la actualidad, entre el 60 y el 70% de los residuos plásticos generados -envases y silobolsas³- se gestionan bajo este proceso. Se espera en los próximos dos años llegar al 90%.

El modelo y los proveedores del servicio

Luego de un largo proceso de diseño y ajustes en el proyecto, se contrataron los servicios de tres PyMEs que retiran los residuos plásticos en los puntos de generación -campos donde opera la empresa. Los bidones, luego de ser limpiados en el lugar de origen mediante el método de "triple lavado" impulsado por CASAFE, son transportados a las plantas de acopio y acondicionamiento. El silobolsa, en cambio, es lavado en la planta de reciclaje. En ambos casos, los envases son vendidos, generalmente, a las plantas de procesamiento -molienda- para su posterior utilización como materia prima en la fabricación de distintos productos como bolsas de residuos y postes para alambrado, entre otros.

Los emprendimientos -que poseen distinto grado de desarrollo tecnológico y de gestión y emplean a un total de 30 personas- se encuentran emplazados en zonas aledañas a los campos de operación de Los Grobo, lo que simplifica la operatoria de retiro de residuos.

Uno de los proveedores del servicio, Resiplast⁴, es una empresa que trabaja con el reciclaje de plástico y la fabricación de bolsas a partir de este material. Los rezagos agrícolas, provenientes de programas de gestión de residuos como el que lleva adelante Los Grobo y otras empresas del sector de agronegocios, representan para la empresa el 50% de su volumen de materia prima.

A partir de que Resiplast comenzó a trabajar con empresas líderes de agronegocios como proveedores de materia prima, su plantel de empleados creció en un 30%.

³ Silobolsas: contenedores de material plástico que se utilizan en el almacenaje de cultivos secos.

⁴ <http://www.resiplast.com.ar/>

Otro de los recolectores, una Pyme de la localidad de Urdampilleta, comenzó su actividad a principios de 2007 y hoy emplea a 4 personas. Los Grobo, su primer y principal proveedor, representa el 40% del volumen de materia prima que ingresa a la planta.

Principales dificultades encontradas para desarrollar la iniciativa

Este programa persigue el doble objetivo de lograr la correcta disposición final de los residuos plásticos, a la vez que se consiga una rentabilidad mínima que permite llevar adelante programas de inversión social a través de la Fundación Los Grobo.

La iniciativa presenta excelentes perspectivas de crecimiento para los próximos años, sin embargo, no ha estado exenta de inconvenientes a lo largo del tiempo.

En la Provincia de Buenos Aires no existe a la fecha, una normativa específica que regule las operaciones en la cadena de comercialización y procesamiento del material plástico como desecho. Esta situación genera un alto grado de incertidumbre en las empresas que se dedican a estas actividades, lo que demora el crecimiento de la industria del reciclado en su conjunto.

En este contexto, Los Grobo busca desarrollar su propia forma de trabajo y encontrar los socios estratégicos que los acompañen en el aseguramiento de la correcta gestión de los residuos.

Otro desafío que afronta el modelo -y que guarda estrecha relación con la falta de regulación- es el de lograr que los proveedores lleven a cabo las inversiones necesarias en tecnología y herramientas de gestión que permitan atender los requerimientos de volumen por parte de la empresa, a la vez de aumentar su productividad y la correspondiente generación de utilidades. Otro factor fundamental es, en este caso, la escasez de fuentes de financiamiento para PyMEs.

Desde Los Grobo, se trabaja para aportar a la creación del marco regulatorio que guíe la implementación de procesos de gestión de residuos plásticos. A la fecha, se han llevado adelante varias instancias de intercambio a través de reuniones con representantes de OPDS y CASAFE.

Si bien no se cuenta aún con documentos guía para el trabajo con estos temas, estos encuentros han resultado de utilidad para que el sector público conozca a los distintos actores vinculados al tema y sus necesidades, a la vez de transmitir las experiencias realizadas en los años de vida que lleva el negocio.

“El tema del reciclado es muy nuevo todavía... nosotros hemos hecho una inversión muy importante en el tratamiento del agua, no generamos efluentes líquidos... pero no hay una legislación (...) el tiempo nuestro es distinto al de las autoridades”, asegura Roberto Correa directivo de Resiplast.

Es necesario que varios actores, como empresas de la industria del reciclaje, productores rurales, y principalmente el gobierno, intenten encontrar la forma de lograr que el negocio del reciclaje, que crece a pasos agigantados, se desarrolle en un marco de orden y transparencia.

En lo que a la propia operación concierne, el proceso de transporte de bidones desde los campos resulta altamente complejo para los proveedores del servicio por lo atomizado del material. Las grandes distancias existentes entre los distintos puntos de recolección afectan la relación costo-beneficio para los proveedores. Como solución para este problema, los actores empresariales han acordado un aumento en el precio que se paga por el servicio de retiro, como forma de aportar a la sostenibilidad de la relación.

Lograr acuerdos entre las partes no es tarea fácil, requiere del esfuerzo de todos, la confianza y la convicción de que se está recorriendo el camino correcto. *“Es necesaria una alta inversión de tiempo para*

encontrar acuerdos, conocer expectativas y demandas de los distintos actores. Es importante en este sentido el hacer juntos”, explica Alex Ehrenhaus, coordinador del Área de RSE de Los Grobo.

Actores aliados para desarrollar la iniciativa

El negocio está íntegramente liderado por Grupo Los Grobo a través de su Área de RSE. La empresa se encarga además, de apoyar a los responsables de las empresas recolectoras para lograr la ampliación de su red de contactos, de manera de encontrar nuevos clientes y el asesoramiento técnico en diversos temas.

Asimismo, la empresa realiza difusión permanente del programa como forma de incentivar a otras empresas a la implementación de iniciativas similares.

Por parte de Los Grobo, el proyecto se autofinancia, a través de la reinversión de los fondos generados por la venta de plástico. Hasta la fecha, no había resultado necesaria la búsqueda de fuentes de financiamiento para los proveedores del servicio de retiro. Sin embargo, en la actualidad los distintos actores buscan alternativas de crédito para los recolectores/recicladores dada la complejidad del contexto financiero global y local.

Con el objetivo de lograr transparencia en la operación, se ha diseñado un sistema de control cruzado y se trabaja en la búsqueda constante de compromiso de parte de los proveedores en la realización de las tareas con los métodos de trabajo y seguridad propuestos. La definición y modificaciones de los precios del servicio se realizan en un diálogo directo entre la empresa y los proveedores.

Para el caso de los temas relacionados con los procesos del reciclaje, el asesoramiento técnico proviene desde CASAFE.

Esta organización lleva adelante actividades de capacitación en el manejo correcto de agroquímicos para los distintos actores de los agronegocios. Asimismo, realiza seguimiento del programa, colabora con la implementación de mejoras al servicio de retiro de materiales plásticos, y audita el cumplimiento de los procesos de lavado de envases y el posterior reciclado de productos.

Como Cámara que nuclea a las empresas de la actividad agropecuaria, colabora con la integración del sector público, la empresa y los proveedores.

Desde hace un tiempo, ha empezando a participar del programa la organización FUNDES⁵ quien presentará un plan de desarrollo de proveedores, de manera de fortalecer la cadena de valor y contribuir con la sostenibilidad del modelo.

Posibilidades de escalamiento y réplica

A través del Programa de Gestión de Residuos Sólidos, Los Grobo ha triplicado el volumen del material comercializado y reciclado. Durante la campaña 2004-05 se reciclaron 30 toneladas de residuos plásticos provenientes de envases de agroquímicos y silo bolsas. A fines de la campaña 2008-09 el volumen ascendió a 100 toneladas.

Una de las ideas que maneja la empresa, es la de fomentar en el mediano plazo, la asociación vertical de actores en la cadena de comercialización y reciclaje, con el doble objetivo de asegurar la trazabilidad en la disposición final de los residuos, a la vez de favorecer el fortalecimiento de la industria de comercialización y reciclado.

⁵ <http://www.fundes.org>

La empresa tiene pensado llegar al objetivo de reciclado del 90% en los próximos dos años. Una alternativa para lograrlo podría ser el desarrollo de nuevos proveedores del servicio.

El programa tiene grandes posibilidades de ser replicado por otras empresas que lleguen a conocer el modelo, y que deseen comprometerse con el cuidado del medio ambiente y el desarrollo sostenible. En la actualidad, importantes empresas de producción agrícola están llevando adelante su propio modelo de gestión de residuos, favoreciendo la integración de distintos actores de la cadena del reciclaje de plástico. En este sentido, Los Grobo considera fundamental el diálogo con estos actores de manera de poder incorporarlos a las gestiones que aporten a la creación de un marco legal que sirva de referencia para el adecuado tratamiento y disposición final de los residuos, a la vez de contar con asesoramiento legal y agilización de procesos de certificación para proveedores.

Aspectos de generación de valor económico, social y ambiental

El Programa de Gestión de Residuos Agrícolas de Los Grobo, resulta en una relación ganar-ganar para todos sus involucrados. La empresa obtiene resultados positivos en términos de su objetivo de gestión responsable de los residuos, a la vez que financia, con los ingresos resultantes, parte de sus programas de Responsabilidad Social Empresaria en las comunidades de su área de influencia.

Las Pymes comercializadoras y recicladoras de residuos por su parte, se benefician a través de la incorporación a la cadena de valor de un grupo empresarial de la envergadura de Los Grobo. Esto asegura el aumento del volumen de operación e ingresos, a la vez que incorpora a los emprendimientos al mercado formal, al permitirles cumplir con todos los requisitos exigidos por la empresa a sus proveedores.

Por medio de esta iniciativa, Los Grobo asegura la adecuada disposición final de los residuos plásticos. Una vez limpiados en el lugar de origen, los bidones y silo bolsas se retiran para ser luego reciclados y convertidos a productos utilizables y comercialmente competitivos. De esta manera, la empresa lleva adelante iniciativas que contribuyen al cumplimiento de su política medioambiental a la vez que colabora con el objetivo de desarrollo sostenible.

El fondo recaudado por Los Grobo es, en su totalidad, reinvertido en proyectos vinculados al desarrollo local que son coordinados por distintas Organizaciones de la Sociedad Civil. Los proyectos son elegidos por colaboradores de la empresa, quienes a su vez se involucran con su ejecución mediante el Programa de Voluntariado de la empresa.

Para Ehrenhaus, el mayor aporte de este programa es, sin duda, el que hace al desarrollo local; tanto por el establecimiento de un mercado de reciclado más transparente y justo, como a través de la reinversión social de los fondos generados.



Instituto Argentino
de Responsabilidad Social Empresaria



Categoría Plata

Art & Work



Perspectivas Sociales
(Escuelas Sociales de Mendoza)

BANCO PATAGONIA



Gatica & Chasseing
ABOGADOS



ALCO CANALE

Carbochlor



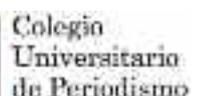
Categoría Bronce



Piroska Meleg & Asociados



RED recursos humanos



Nuestros Miembros

Categoría Oro

