

Experiencias de Negocios Inclusivos en el Uruguay

**Oscar D. Licandro
Lucía Pardo**

Montevideo 2013



Universidad
Católica del
Uruguay



Licandro, Oscar

Experiencias de negocios inclusivos en Uruguay / Oscar D.

Licandro, Lucía Pardo.-- Montevideo : Universidad Católica del Uruguay :
Fundación Avina, 2013.

280 p.

ISBN 978-9974-631-41-0

1. Empresas de inserción. 2. Inclusión social. 3. Cooperativas.

I. Título. II. Pardo, Lucía.

CDD 658.047

Primera edición - abril 2013 - 500 ejemplares

Oscar D. Licandro
Lucía Pardo

**Experiencias de
Negocios**

**Inclusivos
en Uruguay**

*A Fernando Sorondo,
la persona más formidable e íntegra que he conocido,
el maestro más generoso, el amigo más querido.*

Oscar Licandro

A mi madre y a mi padre.

Lucía Pardo

ÍNDICE

	Los negocios inclusivos en América Latina - Fundación AVINA	9
	Prólogo I - Universidad Católica del Uruguay	11
	Prólogo II - Gabriel Berger, Universidad de San Andrés, Argentina	13
	Prefacio	15
Capítulo 1	Introducción	17
	Sección 1: ¿Qué son los negocios inclusivos?	31
Capítulo 2	Las iniciativas de mercado para abordar el problema de la pobreza	32
Capítulo 3	Marco conceptual de los negocios inclusivos	43
	Sección 2: Casos de negocios inclusivos en el medio rural	57
Capítulo 4	ACIPROPADUR: “cruderos” de Durazno	58
Capítulo 5	Cooperativa Delicias Criollas: producción de alimentos artesanales	69
Capítulo 6	Pequeños agricultores de Sauce de Batoví	81
Capítulo 7	Cooperativa UNIR	94
Capítulo 8	Manos del Uruguay	104
Capítulo 9	Fundación Quebracho	114
	Sección 3: Negocios Inclusivos con clasificadores de residuos	123
Capítulo 10	Los clasificadores de residuos en Uruguay	124
Capítulo 11	UCAP	131
Capítulo 12	COCLAM	139
Capítulo 13	CRECOEL	148
Capítulo 14	Ave Fénix	155
Capítulo 15	Sol Naciente	165
Capítulo 16	El Progreso	171
	Sección 4: Negocios Inclusivos con otros colectivos urbanos de la Base de la Pirámide	183
Capítulo 17	LMV Visión Comunicativa	184
Capítulo 18	CODES	193
Capítulo 19	CEPRODIH	201
Capítulo 20	La Spezia	212
	Sección 5: Análisis transversal de los casos	219
Capítulo 21	Contexto, formatos de negocios y mapa de actores institucionales	220
Capítulo 22	Impactos del apoyo institucional	248
Capítulo 23	Reflexiones finales	260
	Bibliografía	276

Los negocios inclusivos en América Latina

Más del 90% de los negocios de América Latina está constituido por pequeños y medianos emprendimientos que generan el 70% de los empleos en la región y contribuyen aproximadamente con un 32 a 53% del PIB.

Los microemprendimientos, las pequeñas y medianas empresas y los negocios inclusivos en América Latina enfrentan desafíos similares: bajo volumen, calidad y precios por sus productos y servicios, acceso a mercados y consumidores, procedimientos y regulaciones, y acceso a financiamiento.

Los negocios inclusivos igualmente representan un medio de sustento para aquellos que viven en la base de la pirámide, y una alternativa viable y eficiente como complemento a la asistencia tradicional de los gobiernos, ayudas y filantropía. En este sentido, los negocios inclusivos en América Latina tienen la oportunidad excepcional de brindar a las familias de bajos ingresos un mayor acceso a productos y servicios que mejoren positivamente su calidad de vida.

Los recursos naturales, el potencial agrícola y las fuerzas emergentes de América Latina, la posicionan de una manera única para un desarrollo acelerado de mercados inclusivos que contribuyan a disminuir la pobreza, a fomentar la inclusión social y la mitigación y adaptación al cambio climático.

Desde Avina buscamos mejorar la creación y expansión de negocios con enfoque de triple resultado, económico-social-ambiental, de manera que los mercados inclusivos se conviertan en una fuerza importante de la economía en América Latina. Pudiendo, demostrar así que es posible generar riqueza con equidad de manera acelerada, innovadora y sostenible. Desde Avina buscamos ser un articulador, co-inversor y facilitador, empleando nuestros recursos, conocimiento, presencia local y relaciones con miles de aliados, para incubar y escalar Mercados Inclusivos a nivel nacional y regional.

Fundación Avina

Prólogo

I

El desarrollo espontáneo de los mercados y la mera acción gubernamental, no aseguran, aún en escenarios de crecimiento económico, la incorporación de toda la población a los beneficios económicos, la reducción de la desigualdad y la eliminación de la marginalidad.

Abordar esas injusticias requiere acciones específicas, iniciada desde distintos actores sociales, ONG, empresas, personas y que no basta que estén apoyadas en la necesaria y respetable buena voluntad, sino que requieren también idoneidad profesional.

Este libro constituye un aporte significativo para mostrar como los Negocios Inclusivos componen una vía y una herramienta particularmente útil y necesaria para llegar a los sectores excluidos con propuestas que constituyen la base para una sólida incorporación al entorno económico y social más dinámico y beneficiado de la sociedad. En particular conviene destacar tanto la originalidad del trabajo –uno de los primeros en su temática- como su especificidad –basado en experiencias nacionales- constituyendo un aporte relevante para estos problemas.

Esta investigación y esta inquietud están en la base de la misión y visión de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay, que entiende que su aporte en la formación de profesionales y en la investigación tiene que estar orientado a la “construcción de una sociedad más justa y de una economía sustentable”.

El programa de Responsabilidad Social Empresarial de Departamento de Ciencias de la Administración, que comprende proyectos como el de Negocios Inclusivos constituye, desde hace años, uno de los principales espacios de trabajo en el marco de la citada misión. En el caso de los Negocios Inclusivos, el programa viene trabajando conjuntamente con la Fundación AVINA desde 2009. Este libro, así como la investigación en la que se basa, contaron con su apoyo económico; razón por la cual queremos aprovechar la oportunidad de este prólogo para agradecer a Fundación AVINA. De igual forma, reafirmamos nuestro compromiso, desde la especificidad de nuestra actividad, para seguir trabajando juntos en pos del desarrollo de esta herramienta de inclusión económica y social.

Departamento de Ciencias de la Administración
Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad Católica del Uruguay

II

Hace ya una década que se viene desarrollando una intensa reflexión acerca del papel que pueden desempeñar las empresas en la reducción de la pobreza o en la mejora en la calidad de vida de las personas que se ubican en la base de la escala socioeconómica, a partir del desarrollo de negocios que se dirigen a los sectores de bajos ingresos y los incluyen como clientes o usuarios. A medida que la discusión avanzó se entendió que los sectores de bajos ingresos podían participar en la generación de valor económico, participando no solo como clientes o consumidores, sino también incluyéndose en el desarrollo de negocios como proveedores, distribuidores o trabajadores. Esta reflexión, iniciada en un primer momento en el campo empresarial, y en el mundo académico ligado a las escuelas de negocios, permeó también en el sector de las organizaciones de la sociedad civil, y en las organizaciones involucradas en el desarrollo y la inclusión social. A partir de esta confluencia se comenzó a reconocer el potencial del desarrollo de ecosistemas, *clusters* productivos, y cadenas de valor, donde organizaciones de los distintos sectores colaboraran y articularan esfuerzos para desarrollar actividades económicas orientadas a atender mercados insatisfechos o a desarrollar nuevos mercados, generando simultáneamente valor social y económico para quienes se ven afectados por situaciones de pobreza.

El interés en esta temática en Latinoamérica y en particular en el Cono Sur no ha dejado de crecer desde que distintos actores comenzaron a participar de las reflexiones que se venían dando a nivel internacional. Si bien los primeros trabajos publicados ilustraban sus ideas utilizando ejemplos de emprendedores de otras latitudes, las ideas resonaban en esta región. Por un lado, en el campo de las grandes empresas, muchas se hicieron eco de las discusiones internacionales o del impulso a la temática proveniente de algunos organismos multilaterales de crédito que comenzaron a ofrecer financiamiento para impulsar este tipo de iniciativas. Por el otro lado, en el mundo de las organizaciones de la sociedad civil, la rica historia de cooperativismo, ciertas iniciativas innovadoras de la economía social tanto a nivel regional como internacional, y el creciente interés por encontrar mecanismos de auto-sostenimiento en muchas organizaciones no gubernamentales, generaron condiciones propicias para interesarse y explorar los negocios inclusivos.

Es en este contexto en el que se inscribe el desarrollo de esta publicación “Experiencias de Negocios Inclusivos en Uruguay” de Oscar Licandro y Lucía Pardo. Los autores muestran en este trabajo de investigación una rica revisión de la literatura aportando claridad a los términos utilizados y reseñando lo que ellos denominan “matices conceptuales” en los grupos y organismos que vienen trabajando en la temática, reconociendo correctamente

que las diferencias existentes entre ellos señalan en definitiva aspectos que contribuyen en su conjunto a una mejor comprensión de un fenómeno en evolución.

El estudio presentado en este libro, basado en 16 experiencias uruguayas de negocios inclusivos, permite aplicar y refinar herramientas analíticas de gran valor para profundizar el trabajo futuro en este campo, como el que surge de identificar y reconocer sectores de oportunidad para el desarrollo de negocios inclusivos, o diferenciar modalidades de intervención de las empresas que han colaborado de distintas formas con los negocios inclusivos estudiados por Licandro y Pardo. Finalmente, el trabajo realiza un aporte de interés al profundizar en el análisis del tipo de valor agregado que se genera en los negocios inclusivos a partir del apoyo institucional brindado por empresas y otros organismos participantes.

Una contribución adicional de este trabajo es la oportunidad que ofrece al lector de acercarse a 16 emprendimientos desarrollados en Uruguay que logran inclusión social, ofreciendo una descripción ágil de cada uno de estos casos, y aplicando las herramientas analíticas presentadas en la primera parte del trabajo para extraer lecciones y aprendizajes para nuestra comprensión de los negocios inclusivos y orientar a futuros emprendimientos.

En definitiva, Experiencias de Negocios Inclusivos en el Uruguay realiza un aporte a la literatura en la región y se constituye en un recurso relevante. Su lectura nos permite ser optimistas acerca de las oportunidades existentes para promover iniciativas que utilicen el poder de los mercados para generar inclusión social en sectores económicamente vulnerables o afectados por situaciones de pobreza y privación. Como todo fenómeno en evolución, será necesario continuar con este esfuerzo de investigación y reflexión. La lectura de este libro sin duda estimulará tanto a emprendedores, organizaciones de la sociedad civil, empresas y organismos públicos a profundizar los esfuerzos ya realizados, y servirá para reconocer la contribución que investigadores y académicos pueden realizar para darles sustento conceptual al trabajo que estos actores realizan y para orientar sus estrategias.

Gabriel Berger
Universidad de San Andrés
Argentina

Prefacio

Esta obra es el resultado de un trabajo de investigación que duró tres años. El proceso de identificar experiencias de negocios inclusivos en Uruguay llevó tiempo y, en buena medida, resultó de situaciones aleatorias. Su búsqueda se vio limitada por el desconocimiento del enfoque de negocios inclusivos, que por lo general se lo asimilaba a las ya conocidas prácticas de creación de microemprendimientos protagonizados por personas de bajos ingresos o con programas de inclusión laboral dirigidas a esa población. Algunos de los 16 casos incluidos en la publicación ya los conocíamos, pero una parte importante de ellos los fuimos encontrando a lo largo de estos tres años.

Como en toda investigación científica, el camino comenzó con la búsqueda de literatura e investigaciones científicas sobre el tema. Esa búsqueda nos llevó a darnos cuenta que la mayor parte de esa literatura está enfocada en la descripción de casos y que es escasa la que presenta los resultados de investigaciones científicas. Más aún, descubrimos una marcada ausencia de modelos prácticos y útiles para los actores que en el terreno diseñan e implementan negocios inclusivos. Por esa razón, decidimos utilizar los casos que estábamos registrando y describiendo, para buscar e inferir de ellos algunos modelos que sirvieran para tal fin. Esta decisión modificó el objetivo inicial de la publicación, que pasó de ser una descripción de casos, a algo más ambicioso. La tarea de buscar regularidades y elementos comunes llevó su tiempo, pero creemos que ha sido fructífera.

Esta obra ha sido posible gracias a la colaboración desinteresada de muchas personas, que en forma generosa compartieron con nosotros sus experiencias, narraron sus logros, sus fracasos y sus aprendizajes. Detrás de cada uno de los capítulos que describen estos 16 casos hay personas de carne y hueso, que nos dieron su tiempo, su entusiasmo y principalmente el amor por lo que hacen. A todos ellos va nuestro agradecimiento y el deseo de que este libro les ayude a seguir adelante con sus proyectos.

También queremos hacer un especial agradecimiento a Fundación AVINA por el apoyo institucional que dio a este proyecto. Hacia fines de 2008, Enrique Piedra Cueva (quien en esos momentos era el representante de AVINA en Uruguay) me invitó a convertirme en “aliado” de la fundación, con la misión de contribuir a la difusión de los Negocios Inclusivos en nuestro país. A partir de ese momento comenzó una estrecha relación con AVINA, en el marco de la cual el Programa de Investigación sobre RSE de la FCE/UCU recibió su apoyo financiero y fundamentalmente, el acceso a una red de actores que, en diversos países de América Latina, dedican su energía a este tema. Tal como decía más arriba, la publicación de este libro llevó tres años, que resultó ser mucho más tiempo del previsto inicialmente. Por esa razón quiero agradecer especialmente a Carmen Correa, actual responsable de Fundación AVINA en Uruguay, por su paciencia casi infinita.

Prof. Oscar Licandro

Abril de 2013

CAPÍTULO 1

Introducción

1. Antecedentes

El 30 de julio de 2009, bajo el título ***“Negocios Inclusivos: una estrategia de RSE para combatir la pobreza mediante mecanismos de mercado”***, se realizó la primera actividad pública de difusión sobre este tema en Uruguay. El evento fue organizado por el Programa de Investigación sobre RSE de la Universidad Católica del Uruguay, en el marco de su acuerdo de cooperación con la Fundación AVINA, para la promoción de los Negocios Inclusivos (NI) en este país.

En ese momento, el tema de los Negocios Inclusivos era prácticamente desconocido en el país. No estaba en la agenda de las organizaciones empresariales que promueven la Responsabilidad Social Empresarial, de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), de las universidades ni del Estado. Y, si bien había actores (OSC, empresarios, líderes sociales, actores públicos, etc.) que habían participado en experiencias de negocios inclusivos, ninguno de ellos conocía su marco conceptual ni tenía idea de los avances teóricos que sobre el tema se venían desarrollando en el mundo y, menos aún, que esas experiencias podían encuadrarse dentro de esta nueva estrategia de inclusión social.

Ese mismo año, el 16 de septiembre, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) presentó públicamente en Uruguay el libro ***“La empresa frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas”***. Esta publicación es el resultado de un estudio de 50 casos de negocios inclusivos que estaban operando en diversos continentes. Ya antes, en el mes de agosto, el Programa de Investigación sobre RSE de la Universidad Católica y la Fundación AVINA, habían organizado una conferencia a cargo de Norberto Purtcher,¹ un empresario ecuatoriano del sector lácteo, quien relató la forma cómo ha desarrollado un negocio inclusivo con pequeños productores de leche, quienes le proveen la materia prima para su fábrica de quesos.

En 2010 se creó un grupo de trabajo integrado por el PNUD, Fundación AVINA, Ashoka y la Universidad Católica, que comenzó a realizar actividades destinadas a la promoción de los negocios inclusivos en el país. Este grupo convocó a distintos actores del sector social, del empresariado y del Estado, conformándose lo que se ha denominado Red de Mercados Inclusivos. En el marco de esta red se han realizado actividades de difusión y presentación de experiencias.

1 La empresa se llama Floralp y una descripción del caso puede encontrarse en una presentación que se encuentra en www.aedcr.com/cmsmadesimple/

El tema ha tomado estado público y, aunque todavía existe un conocimiento difuso e incompleto sobre su alcance y aspectos metodológicos, diversos actores lo han comenzado a incorporar a su discurso. Así, por ejemplo, en diciembre de 2010, durante la entrega de certificados a las empresas que participan en el Índice Nacional de RSE elaborado anualmente por la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE), el vicepresidente uruguayo mencionó explícitamente a los negocios inclusivos. El Cr. Danilo Astori aludió a este concepto, al destacar el potencial que tienen las empresas para contribuir al proceso de construcción de una sociedad más equitativa (Licandro, 2010).

A principios de 2010, el Programa de Investigación sobre RSE de la Universidad Católica comenzó una investigación orientada a identificar experiencias de negocios inclusivos en Uruguay. Dicha investigación se hizo en el marco de un acuerdo de cooperación entre ese Programa y la Fundación AVINA. Este libro presenta los resultados de esa investigación. Entre 2010 y 2012, la información parcial recogida en la investigación se utilizó en la elaboración de *papers* para congresos académicos, la redacción de artículos en revistas y la exposición en conferencias y seminarios.

En este primer capítulo se explicita el universo de estudio, se formulan los objetivos, se describe la metodología empleada y se presenta un breve resumen de cada uno de los casos. Luego, el documento se divide en cinco secciones. En la primera se presenta una síntesis sobre los principales aspectos conceptuales relacionados con el tema de los negocios inclusivos. La segunda describe seis casos de negocios inclusivos con la Base de la Pirámide (BDP) del medio rural; en la tercera se hace lo propio con seis casos de clasificadores de residuos y en la cuarta sección se incluyen cuatro casos de negocios inclusivos con otros colectivos de la población urbana de la BDP. Finalmente, en la quinta y última sección se incluyen dos capítulos en los que se analizan los casos en forma transversal y un capítulo final de conclusiones.

2. Universo de estudio

Tal como ya se señaló, el propósito central de la investigación fue la identificación y análisis de casos de negocios inclusivos en Uruguay. Por lo tanto, una parte importante del trabajo investigativo estuvo destinada a la búsqueda de este tipo de experiencias, las que se fueron encontrando a lo largo del tiempo, durante los dos años y medio transcurridos desde que comenzó el trabajo de campo.

Esta situación tiene un importante impacto sobre la investigación, que es importante explicitar. El tiempo transcurrido desde que se estudiaron los primeros casos relativiza la fotografía que aquí presentamos de ellos. Por esa razón, se señalará la fecha en la que cada caso fue redactado.

A los efectos de la organización del libro, los casos se agruparon en tres secciones. La primera está constituida por la población de la BDP que reside en el medio rural: pequeños agricultores y tamberos, familias de peones y trabajadores zafrales, jóvenes y mujeres rurales. La segunda nuclea a un segmento específico de la BDP urbana: los

clasificadores de residuos. Esta decisión se basó en dos razones. Por un lado, la importancia de esta población por las características que asume en ella la exclusión social² y por otro, la existencia de múltiples programas públicos y de ONG dirigidos a la creación de negocios inclusivos con clasificadores³. Finalmente, la tercera categoría agrupa diversas experiencias de otros segmentos de la BDP que residen en el medio urbano.

También importa destacar que se incluye una experiencia que fracasó. Este caso aporta, a nuestro juicio, un conjunto de elementos interesantes para el análisis de los problemas asociados a la creación y gestión de negocios inclusivos.

3. Objetivos de la investigación

Esta investigación fue diseñada para alcanzar los siguientes objetivos:

- A. Identificar emprendimientos o actividades productivas que tuvieran como protagonistas a personas que viven en condiciones de pobreza
- B. Analizar esos emprendimientos desde la perspectiva de los negocios inclusivos, procurando identificar los modelos de NI implícitos.
- C. Identificar los principales factores contextuales que facilitan la creación y funcionamiento de negocios inclusivos en Uruguay, procurando establecer criterios que sirvan para identificar dónde existen mejores oportunidades para esta estrategia de inclusión social.
- D. Identificar el mapa de actores institucionales que intervinieron en los distintos casos, analizar el rol de cada uno de ellos y describir los impactos de su intervención sobre la *performance* de los emprendimientos inclusivos.
- E. Generar información que sirva a los distintos actores institucionales interesados en la creación de negocios inclusivos: organizaciones de la sociedad civil, empresas, gobiernos locales y organismos del gobierno central.

4. Metodología empleada

Al diseñar la investigación y debido a que no existe investigación anterior sobre este tema en Uruguay, la metodología debería contemplar dos aspectos. En primer lugar, debería lograr la identificación de experiencias que encuadraran dentro del concepto de NI. Y, en segundo lugar, estudiar esas experiencias.

Para identificar casos de estudio se recurrió a diversas fuentes: a) información acumulada por nuestro programa de investigación; b) publicaciones sobre temas afines; c) búsquedas a través de la web y d) entrevistas a informantes calificados. También la

² Esta especificidad se explica en el capítulo 12.

³ En otra investigación en curso, estamos estudiando 20 emprendimientos de clasificadores, ubicados en Montevideo, Canelones, Durazno, Flores y Paysandú.

“suerte” fue un factor importante, ya que el conocimiento sobre la existencia de algunos de los casos se obtuvo en conversaciones informales con diversos actores.

Una vez identificado cada caso, se combinó el uso de diferentes técnicas, a efectos de obtener información sobre el mismo. Las técnicas utilizadas fueron: a) entrevistas semi-estructuradas a integrantes de los emprendimientos; 2) entrevistas semi-estructuradas a miembros de OSC, actores públicos y representantes de empresas que tuvieron alguna relación con la creación o funcionamiento del emprendimiento; 3) análisis de documentos de prensa; 4) revisión de literatura y 5) visitas a los emprendimientos (en algunos casos).

5. Breve descripción de los casos

Tal como podrá apreciarse a lo largo de esta publicación, el concepto de Negocios Inclusivos resulta de un análisis de experiencias existentes y no de una formulación teórica apriorística. Si bien ningún concepto es ajeno a la cosmovisión de quien lo propone, en algunos casos su emergencia opera a partir de una observación de la realidad (que está condicionada por la perspectiva teórica de quien observa) y en otros es consecuencia de un proceso lógico deductivo basado en convicciones, creencia o incluso prejuicios de sus autores. A nuestro juicio, el concepto de Negocios Inclusivos se ubica en la primera de estas dos situaciones. Por esa razón, creemos que el mejor acercamiento a este concepto consiste en ver primero algunos casos y recién después ingresar en el análisis conceptual

En función de esta opinión, hemos decidido incluir en este capítulo introductorio una breve reseña de cada uno de los casos descriptos en el libro.

Asociación Civil de Productores de Paso del Durazno (ACIPROPADUR)

Los “cruderos” son pequeños productores de leche radicados en las cercanías de ciudades y localidades del interior del Uruguay. Su volumen de producción es muy bajo y están excluidos del sistema de remisión a las plantas industrializadoras de leche. Su economía es de subsistencia. En 2005, el gobierno local de Durazno puso en funcionamiento su Proyecto de Erradicación de la Leche Cruda, mediante el cual se crearon condiciones para que los cruderos de la capital departamental comenzaran a remitir su leche a una planta industrial.

Mediante convenio con la empresa NUtrísima de Tacuarembó, se instaló un tanque de frío en Durazno y se organizó a los productores para que en forma conjunta le vendieran su producción de leche. En el marco del convenio, Nutrísima se comprometió a instalar una planta en Durazno, cosa que ocurrió en junio de 2009. El programa comenzó a funcionar con 11 productores, que luego se agruparon en una asociación civil llamada Asociación Civil de Productores de Paso del Durazno (ACIPROPADUR).

Delicias Criollas

Delicias Criollas (DC) es una cooperativa de producción y servicios impulsada por la Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay, con el objetivo de lograr la inserción económico-productiva, la valoración y la autonomía de mujeres pobres rurales: esposas de peones, asalariadas o pequeñas productoras. Fundada a fines de los noventa, actualmente esta cooperativa nuclea a 14 grupos de mujeres radicados en 11 departamentos del país. Fruto de un trabajo profesional y el apoyo de instituciones como el LATU, actualmente Delicias Criollas ofrece productos de calidad en diversos rubros (dulces, almíbares, panificados, licores, etc.), que se comercializan en supermercados y tiendas especializadas.

El desarrollo de una amplia gama de productos artesanales y 100% naturales, constituye una estrategia para incorporar valor a las materias primas de las zonas donde residen estas mujeres y promover la generación de ingresos para sus familias, al tiempo que se fortalece la autonomía económica de la mujer rural. La estrategia planteada se basó en enfocarse en la elaboración de productos diferenciados de carácter artesanal, dirigidos hacia nichos del mercado en los cuales los productos elaborados por Delicias Criollas presentan posibilidades competitivas reales, debido a la diferenciación y la consecuente valoración de los consumidores. Esto permitió acceder a niveles de precios compensatorios de las desventajas que, desde el punto de vista de la escala productiva (y por ende de los costos), implica este tipo de producción.

Actualmente, la cooperativa opera en dos mercados. El primero es el de los consumidores finales de sus productos, quienes lo adquieren a través de canales minoristas tradicionales. El segundo es el del regalo empresarial, donde Delicias Criollas comenzó a competir hace dos años, focalizándose en el mercado de las empresas que aplican políticas de Responsabilidad Social. En este mercado, la cooperativa está ofreciendo canastas para fin de año y otras ocasiones.

Pequeños Agricultores de Sauce de Batoví

Sauce de Batoví es una pequeña localidad rural que se encuentra a 25 kilómetros de la ciudad de Tacuarembó. La mayoría de sus habitantes son pequeños agricultores que cultivan maní, mandioca, maíz, papas y boniatos. Tres décadas atrás, Sauce de Batoví era una comunidad agrícola próspera especializada en el cultivo de maní para la industria aceitera. Como consecuencia de la baja productividad de sus predios y de mecanismos de comercialización individual que les restaba poder negociador ante los intermediarios, estos agricultores obtenían ingresos que apenas daban para subsistir.

En la década pasada, Forestal Oriental (razón social de la actual UPM) adquirió tierras vecinas a Sauce de Batoví. En el marco de sus políticas de relación con las comunidades aledañas a donde está instalada, la empresa analizó las necesidades de esta localidad y decidió llevar adelante un proyecto orientado a *“brindar apoyo a los*

pobladores para producir de forma más eficiente y poder sacar un mayor provecho de sus áreas” ⁴. Ese proyecto fue implementado conjuntamente con la ONG BioUruguay. Al cabo de cuatro años, los agricultores de Sauce de Batoví incrementaron su productividad, diversificaron su producción y desarrollaron formas asociativas de compra de insumos y comercialización de sus productos.

Cooperativa UNIR

Fundada en mayo de 2004 bajo la forma jurídica de “cooperativa agraria de responsabilidad limitada”, UNIR fue un emprendimiento asociativo integrado por mujeres y jóvenes radicados en el medio rural de los departamentos de Tacuarembó y Rivera. Previo a la creación de la cooperativa, esos jóvenes y mujeres habían participado en cursos de capacitación para la inserción laboral organizados por la ONG Cardjin Regional Norte, con el financiamiento de PROJOVEN y PROIMUJER ⁵.

UNIR se dedicó a la producción y comercialización de plantines, hortalizas, hierbas medicinales y aromáticas. Operó en predios cedidos en comodato por la empresa forestal Weyerhaeuser. Una de sus actividades principales fue la rustificación de plantines de arándanos, que realizaba para la empresa AGROTEC. En 2007, luego de casi cuatro años de trabajo, AGROTEC dejó de contratar este servicio y la cooperativa dejó de tener viabilidad económica.

Por esa razón, luego de casi cuatro años de trabajo, la cooperativa tuvo que cerrar debido a la pérdida de su principal cliente. En ese momento UNIR era el espacio de trabajo de 20 personas, entre jóvenes y mujeres. Mientras estuvo en actividad fue una interesante experiencia en materia de creación de negocios inclusivos en el segmento de jóvenes y mujeres rurales que viven en condiciones de pobreza.

Manos del Uruguay

Manos del Uruguay es una asociación civil sin fines de lucro, que inició su actividad en noviembre de 1968. Nació con un cometido social: crear oportunidades de trabajo y al mismo tiempo posibilidades de desarrollo personal para las mujeres que residen en el medio rural. Surgió como una iniciativa de cinco mujeres que vivían en diferentes localidades del Interior, quienes comenzaron a sumar esfuerzos con otras artesanas, vecinas, autoridades y medios locales.

Actualmente, este emprendimiento asociativo nuclea 13 cooperativas, ubicadas en diversas localidades del Interior del país, que reúnen a aproximadamente 250 socias estables (cifra que se triplica durante la zafra de exportaciones). El trabajo de las cooperativas es dirigido y coordinado por una central de prestación de servicios. La

⁴ Instituto de Ciencia e Investigación. “Forestal Oriental y el medio en el Uruguay profundo. Un proyecto codo a codo”. En Bosques y Desarrollo Nº 75, septiembre de 2009.

⁵ Ambos programas operaban en la órbita de la Junta Nacional de Empleo y actualmente lo hacen dentro del INEFOP.

dirección está a cargo de una comisión directiva, integrada por representantes de las cooperativas y representantes de los socios adherentes ⁶. Desde hace más de 20 años, la mayoría absoluta de esa comisión está constituida por representantes de las cooperativas de artesanas. Existe también una estructura funcionarial dirigida y coordinada por un gerente general.

Manos del Uruguay tiene un nivel de facturación en el entorno de los U\$S 2.500.000 anuales, que se distribuye en mitades iguales entre las ventas en el mercado nacional y la exportación. Su éxito empresarial se basa tanto en la calidad como en el diseño de sus productos. Su mercado se encuentra en segmentos con buen poder adquisitivo y que buscan atributos simbólicos y emocionales asociados a los productos que compran.

Fundación Quebracho

Fundación Quebracho es una ONG que opera en el departamento de Cerro Largo, en el interior rural y ganadero del Uruguay. Esta fundación gestiona un emprendimiento inclusivo basado en la cría de cerdos, cuyos protagonistas son familias rurales pobres, quienes por lo general viven aisladas. El emprendimiento consiste en la producción de una unidad genética de cerdos, que se entregan a las familias para que los críen. La ONG brinda apoyo al proceso productivo mediante insumos, asistencia técnica, capacitación y la gestión del proceso de faena y comercialización de los lechones. La producción de las “madres” se hace en una chacra propiedad de la Fundación, con el apoyo técnico de la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República.

La estrategia productiva se basa en un sistema de cría de cerdos a campo, con animales de una genética apropiada de una línea de “madre” híbrida (Duroc y Pampa-Rocha). La implementación del proyecto tiene en cuenta todos los requerimientos necesarios para la consolidación de las unidades productivas destinadas a la cría y engorde de cerdos. La industrialización y la comercialización se hacen forma colectiva, mediante una operación coordinada por Fundación Quebracho. La faena se subcontrata a una planta frigorífica ubicada en Cerro Largo y la casi toda la producción se vende al Grupo DISCO, una de las cadenas de supermercados más grandes del país.

Unión de Clasificadores de Aglomerado de Polietileno (UCAP)

UCAP es una cooperativa integrada por un grupo de personas que anteriormente se desempeñaban como clasificadores de basura en las calles de Montevideo. A principios de los 2000, la Obra San Vicente⁷ puso en marcha, con apoyo financiero del BID, un programa que tenía como cometido sacar a los clasificadores de las calles y nuclearlos en emprendimientos asociativos. Este grupo se propuso desarrollar un emprendimiento que

⁶ Es un conjunto de personas que colaboran en forma voluntaria.

⁷ La Obra San Vicente es una asociación civil sin fines de lucro, fundada en 1977 por el sacerdote salesiano Isidro Alonso, conocido popularmente como “Padre Cacho”. Esta organización tiene una larga trayectoria de trabajo con los clasificadores de residuos, que en Uruguay son llamados “hurgadores” de basura.

se dedicara al reciclaje de polietileno y produjera bolsas de residuos. En esos momentos, CONAPROLE (la principal industria láctea de Uruguay) tomó conocimiento del programa y se acercó la OSV para ofrecer a UCAP la gestión de los residuos plásticos que genera en su centro industrial de Montevideo.

UCAP se constituyó como cooperativa en noviembre de 2004, y comenzó a operar el 24 de junio de 2005. En los hechos, la cooperativa opera en tres negocios: 1) el servicio de recolección y eliminación de residuos industriales que brinda a CONAPROLE; 2) la clasificación y comercialización de materias primas recuperadas de esos residuos; y 3) la producción de bolsas de nylon, que es subcontratada a un tercero y vendida a la Obra San Vicente, que las utiliza en los convenios de recolección de residuos en la vía pública que posee con la Intendencia de Montevideo.

Cooperativa de Clasificadores Ambientales (COCLAM)

Esta cooperativa, también surgida de Reciclar Esperanzas, se constituyó en mayo de 2004, cuando surgió la oportunidad de hacerse cargo de la recolección de los residuos de los grandes generadores (hospitales, ministerios, comercios, bancos, supermercados, hoteles, etc.) ubicados en el Centro y la Ciudad Vieja de Montevideo. En ese entonces, la municipalidad decidió discontinuar la relación contractual que mantenía con una empresa privada, situación que capitalizó la Obra San Vicente para obtener el contrato para la nueva cooperativa.

Además de recolectar los residuos, COCLAM recupera los materiales reciclables y los comercializa. El papel y el cartón son las materias primas que recoge en mayor volumen, seguidos por el plástico y, en menor medida la chatarra. El trabajo se realiza en un recinto de doce metros de largo por seis de ancho, ubicado en la Unidad de Valorización del Residuo (UNIVAR) de la Intendencia de Montevideo (IM), donde también operan otros emprendimientos de clasificadores. COCLAM comercializa dos tipos de materias primas: 1) papel y cartón (que son los que obtiene en mayores cantidades) y 2) plásticos y chatarra.

Cooperativa de Reciclaje de Componentes Electrónicos (CRECOEL)

Este grupo, que también participó en Reciclar Esperanzas, se propuso elaborar un proyecto para crear una empresa dedicada al desmantelamiento, clasificación y recuperación de materiales presentes en los distintos componentes de los equipos electrónicos. El proyecto surgió a partir del requerimiento de Arnaldo C. Castro (una importante compañía que se dedica a la comercialización de equipamiento informático y software) ya que esta empresa quería reducir el costo del depósito donde guardaba sus residuos electrónicos.

El proyecto se materializó el 8 de marzo de 2005. CRECOEL se focaliza en el desmantelamiento de equipos electrónicos de “línea gris” (computadoras, impresoras, teléfonos celulares, etc.) y otras tipos de productos que poseen componentes electrónicos.

Los equipos en desuso son transportados al local de CRECOEL, donde son clasificados, para luego ser desmantelados. Algunas partes de cada equipo son reutilizables y otras no. Las primeras son clasificadas en función del tipo de materia prima (cobre, aluminio, plásticos ABS, plásticos PS-HI, chatarra ferrosa, etc.), luego son acondicionadas para ser enviadas al comprador y finalmente son vendidas. En el caso de los materiales no reciclables, se los acondiciona para su enterramiento en los predios municipales destinados a tal fin, aplicando un procedimiento acordado con la Intendencia de Montevideo (IM). La empresa realiza la gestión correspondiente ante el Laboratorio de Calidad Ambiental de la IM y finalmente procede a su enterramiento ⁸.

Ave Fénix

El grupo de clasificadores que integra la cooperativa Ave Fénix comenzó a trabajar en la Costa de Oro del departamento de Canelones el 15 de enero de 2007, constituyéndose jurídicamente como cooperativa social el día 27 de junio de 2008. Fue el primero de cuatro grupos asociativos de clasificadores creados por el Programa de Gestión de Envases de ese departamento, diseñado y ejecutado en el marco de la Ley de Uso de Envases No Retornables.

Su creación resultó de un proceso de colaboración interinstitucional, en el que participaron: 1) la Intendencia de Canelones (IC); 2) el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) a través del Programa Uruguay Clasifica (PUC); 3) el Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA) a través de la Dirección Nacional de Medio Ambiente (DINAMA); 4) la Cámara de Industrias del Uruguay y 5) la ONG Centro Uruguay Independiente (CUI). Esta experiencia fue tomada como banco de prueba por los distintos actores para replicarla posteriormente en otros departamentos.

Ave Fénix está integrada por 21 clasificadores y representa el 30% de los clasificadores que participan en el Plan. En abril de 2011 habían recuperado el 40% del total de kilos de plástico ingresados por los cuatro grupos que participan en el programa. La mayor parte de sus ingresos provienen de residuos que recogidos en “islas” instaladas en los supermercados de Ciudad de la Costa y Costa de Oro del departamento de Canelones.

Sol Naciente

Portones Shopping aplica un sistema de gestión ambiental que incluye la gestión responsable del destino final de los residuos generados diariamente en su operación. Luego de una experiencia insatisfactoria con su proveedor de servicios de limpieza y tras conocer la existencia de Reciclar Esperanzas, las autoridades del shopping propusieron a la Obra San Vicente que les ayudara a crear una cooperativa de clasificadores que se encargara de ese servicio. Fue así que la OSV organizó el grupo y conjuntamente con Portones capacitaron a sus integrantes. Sol Naciente inició sus actividades en el año

⁸ Esta cooperativa estuvo siempre integrada por pocas personas. Diversos problemas de tipo relacional llevaron a la salida progresiva de la mayoría de sus socios.

2006 y en 2008 había recuperado “unas 194,5 toneladas de papel y cartón y unas 19.5 toneladas de polietileno de bajo impacto”⁹.

La cooperativa es administrada por los socios que la integran y para su gestión recibe el apoyo técnico de la Obra San Vicente. Sus ingresos provienen de la venta de los productos recuperados de los residuos. Portones aporta las instalaciones, las máquinas y la energía; también ha capacitado y asesorado en aspectos técnicos a los empresarios, pero no se involucra en la gestión de la empresa. Sol Naciente opera completamente dentro de la formalidad: compra y vende con facturas, sus integrantes están inscriptos en el BPS y paga sus impuestos como cualquier otra empresa. Esta ha sido una exigencia de Portones. A cuatro años de su fundación, los socios ya dominan los aspectos técnicos, comerciales y administrativos de su negocio.

El Progreso

Este emprendimiento asociativo de clasificadores funciona en el departamento de Flores. Fue promovido y creado en el marco de ECOFLORES, un programa del gobierno local, cuyo objetivo es la mejora de la gestión ambiental en ese departamento. Este programa incluye varios proyectos, uno de los cuales tiene como cometido la creación de Circuitos Limpios en el medio rural. Si bien estos circuitos abarcan diferentes residuos sólidos, el foco del proyecto está puesto en los residuos plásticos y de nylon generados por la importante actividad agrícola, que en los últimos años ha tenido un crecimiento explosivo en Flores.

El Progreso opera en la ciudad de Trinidad y está compuesto por 15 integrantes, entre hombres y mujeres. Se trata de un emprendimiento asociativo que adoptará el formato jurídico de cooperativa. El mayor volumen de materia prima que clasifica y comercializa está constituido por envases plásticos de agroquímicos y productos fitosanitarios. También reciclan nylon proveniente de bolsas de silos para forraje y otros residuos generados por comercios y hogares: cartón, vidrio y chatarra. A diferencia de los otros casos incluidos en este documento, El progreso agrega valor al plástico y al nylon mediante la fabricación de pellets, que se comercializa a la industria recicladora de plástico.

Los costos operativos de los primeros seis meses de funcionamiento se financiaron con aporte del proyecto. A partir de ese momento, El Progreso comenzó generar ingresos suficientes para financiar esos costos. Además, en esta fase inicial, otros aportes forman parte del capital paciente que financia el emprendimiento, entre los que destacan: el aporte del sector privado a través del Proyecto Gestión de Envases no Retornables (de la Cámara de industrias del Uruguay, en el marco de la Ley de Envases Plásticos), el proyecto Centro de Acopio de Envases Agroquímicos (financiado por cooperativas y sociedades agropecuarias locales) y el programa Campo Limpio (CAMAGRO).

⁹ www.infonegocios.biz

LMV Visión Comunicativa

Este emprendimiento, integrado por personas con discapacidad visual, que opera bajo el formato de cooperativa social, se dedica a brindar servicios de call center y secretaría a empresas públicas y privadas. La iniciativa para su creación surgió en 2006, luego de que finalizara un curso para la formación laboral de operadoras de call centers, que fue financiado por el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) e implementado por el Programa Proimujer ¹⁰. En este curso participaron algunas mujeres con discapacidad visual, entre quienes se encontraba quien luego lideraría la creación de LMV Visión Comunicativa.

La cooperativa está integrada por cinco socios y además genera puestos de trabajo zafrales en función de los contratos obtenidos. Brinda un amplio conjunto de servicios, entre los que destacan: 1) 0800 de atención telefónica de llamadas entrantes; 2) agenda de personas para entrevistas; 3) realización de encuestas; 4) atención de quejas y 5) seguimiento de cobranzas y recuperación de clientes morosos. Ofrece también servicios de secretaría, dirigidos a profesionales y empresarios, abarcando desde la secretaria en general para la organización de actividades hasta la coordinación de turnos y horarios.

En 2009 LMV fue distinguida con el “Premio Excelencia Ciudadana” otorgado por el Centro Latinoamericano de Desarrollo y con el “Premio Eslabón Cadena Humana” otorgado por PRONADIS y el MIDES.

CODES

CODES es una cooperativa de servicios de limpieza, integrada por un grupo de ex empleados de Mon Brill, empresa que proveía ese servicio a la Junta Departamental de Montevideo. Cuando Mon Brill dio quiebra en el año 2001, la Junta ofreció apoyo a sus empleados para que se formalizaran como cooperativa y continuaran encargándose del servicio. En octubre de ese año se constituyeron como cooperativa de trabajo, dentro del rubro servicio de limpieza. El emprendimiento se financió inicialmente con el aporte propio de los cooperativistas, quienes invirtieron una parte del dinero que habían recibido como indemnización por despido.

Inicialmente eran 22 personas, pero en 2011 el número aumentó a 27 socios cooperativistas (24 mujeres y 3 varones), y cinco empleadas. La mayoría de estas mujeres son jefas de hogar. Sus edades son muy diversas, abarcando un amplio espectro que va desde mujeres muy jóvenes hasta mujeres cercanas a la edad de jubilación. Los socios tienen un sueldo fijo (son jornaleros), más ticket alimentación y se paga la realización de horas extras. Además, se adelanta el dinero para el pago de boletos de ómnibus destinados a asistir a trabajar. Las ganancias se reparten mes a mes entre los socios. Se dan préstamos a los trabajadores (socios y no socios), bajo la convicción de ayudarse entre compañeros.

¹⁰Programa de Promoción de la Igualdad de Oportunidades para las Mujeres en el Empleo y la Formación Profesional Uruguay MTSS - DINA/E/JUNAE. Actualmente en la órbita del INEFOP.

Los socios de CODES tienen claro que el servicio de limpieza es el foco de su negocio. De acuerdo con sus valores y los recursos disponibles (capital humano y económico), han pensado en expandirse a otros rubros afines. Pero aún no se han decidido a hacerlo. Actualmente, su cartera de clientes se divide en tres segmentos: 1) el Estado; 2) cooperativas y 3) edificios y oficinas. Año tras año han incorporado nuevos clientes en el segundo y tercer segmento, pero les ha resultado muy difícil el ingreso como proveedores en otras reparticiones del Estado. Esto último lo explican por su dificultad para competir en precios con las empresas del sector privado, muchas de las cuales pagan bajos salarios a sus empleados, lo que les permite ofrecer mejores precios.

CEPRODIH

El Centro de Promoción por la Dignidad Humana (CEPRODIH) es una asociación civil cuya misión consiste en atender y promover a personas vulnerables, con especial foco en mujeres con dificultades para insertarse en el mercado de trabajo. Se trata en muchos casos de personas que, además de vivir en condiciones de pobreza, son víctimas de violencia familiar y/o de género. Para llevar adelante su misión, CEPRODIH gestiona un amplio conjunto de programas asistenciales y de desarrollo. Los primeros están destinados a brindar auxilio, contención, asesoramiento legal, apoyo psicológico, búsqueda de vivienda, escolarización de los hijos, etc. Los segundos se focalizan en el desarrollo de competencias para la inserción en el mundo del trabajo.

OPORTUNIDAD es el nombre de uno de los programas del segundo grupo, mediante el cual se capacita y brinda soporte a mujeres en situación de riesgo para que desarrollen emprendimientos propios. El enfoque aplicado toma en cuenta el proceso personal y comercial de cada emprendedora, previendo una etapa inicial en la que cada una de ellas comercializa sus productos a través de CEPRODIH (mientras pone en marcha y consolida su propio emprendimiento) y otra en la que produce y comercializa en forma autónoma. El programa aporta herramientas de capacitación en gestión empresarial, asesoramiento técnico, estudios de viabilidad de mercado y estrategias de marketing, acceso a microcréditos, apoyo logístico (transporte, maquinarias, herramientas, materias primas, etc.), acceso a implementos informáticos e Internet y espacio físico para producir, exponer y vender los productos. Un equipo de especialistas, acompaña a la emprendedora en la definición de un plan de negocios, apoya la conformación de grupos asociativos y cooperativas; otorga créditos, presta maquinarias e infraestructura; en suma, aporta todo lo necesario para iniciar y fortalecer los emprendimientos.

Actualmente, se encuentran en proceso micro-emprendimientos de diversos rubros: 1) textiles (vestimenta, acolchados, toallas, cortinados; bolsos, indumentaria); 2) gastronomía (servicio de catering, panadería, pasta, mieles, licores y mermeladas); 3) artesanías (en madera, pintura, tejido de lana y decoración; vitro-fusión) y 4) servicios, como portería, difusión y ventas en general. En este libro se analiza la experiencia de CEPRODIH con emprendimientos del rubro textil.

La Spezia

La Spezia es una de las empresas uruguayas más grandes en el rubro de la elaboración de pasta fresca. En 2002, un pequeño criador informal de cerdos solicitó a la empresa que le entregara los residuos orgánicos generados en su proceso productivo, a los efectos de utilizarlos como alimento para cerdos. Las autoridades de La Spezia consideraron que esos desechos podrían convertirse en un buen alimento si se clasificaban y manipulaban correctamente y posteriormente recibían algún tipo de tratamiento. En consecuencia, decidieron que en vez de entregar al productor los desechos tal cual eran generados, se les aplicaría algún tipo de proceso para transformarlos en alimentos sin riesgo de contaminación ni de generación de problemas sanitarios.

El criador recoge en forma periódica los residuos orgánicos que genera La Spezia, los transporta en tanques con tapa, correspondiendo cada tanque a determinado tipo de basura. Para ello dispone de un camión propio. En su establecimiento, se seca el producto en unos hornos que se construyeron en base a dos heladeras viejas que tenía la empresa, obteniendo de allí la ración para alimentar a los cerdos.

El productor que protagoniza este caso reside en la zona rural de Montevideo. Antes de su acuerdo con La Spezia, la cría de cerdos constituía para él una fuente de producción de alimentos para su consumo familiar y una fuente de recursos económicos complementarios, para lo cual recurría al circuito informal de comercialización, a través de intermediarios. Actualmente el emprendimiento cuenta con 14 corrales, en los que 28 cerdas (madres) producen anualmente unos 220 lechones, los que luego se comercializan en el circuito formal, directamente a los frigoríficos. Además de desarrollar su propia fuente de ingresos, el productor incorporó a otras seis personas, las que se encuentran contratadas bajo condiciones de formalidad.

SECCIÓN 1

¿Qué son los negocios inclusivos?

Oscar Licandro



CAPÍTULO 2¹¹

Las iniciativas de mercado para abordar el problema de la pobreza

1. Los negocios inclusivos y el problema crónico de la pobreza

En 2010, el 31,4% de la población de América Latina se encontraba en situación de pobreza, con el agravante de que casi la tercera parte de ellos (12,3%) se encontraba en situación de indigencia (CEPAL, 2011). Estas cifras representaban respectivamente 184,6 y 72,3 millones de personas. Por sí solo, este es un dato socialmente alarmante. Pero, si se tiene en cuenta que en 1980, había 136 millones de pobres (que representaban el 41% de la población latinoamericana) (CEPAL, 2008) y que tan solo en la última década (2001-2010) el Producto Bruto Interno de América Latina creció un 33,5% (CEPAL 2011), queda claramente en evidencia la incapacidad de nuestras sociedades y gobiernos para resolver el problema de la pobreza. ¿Qué explica esta situación: impericia, desidia o falta de un marco conceptual adecuado sobre el problema de la pobreza?

James Austin y Michael Chu (2006) sostienen que *“la pobreza continúa siendo un problema crónico, a pesar de las cantidades sin precedentes en tiempo y tesoro dedicados a su eliminación desde la Segunda Guerra Mundial”*. Si se compara la inversión realizada por múltiples actores (Estados, organismos internacionales, organizaciones de cooperación de los países desarrollados, organizaciones de la sociedad civil, filantropía privada, etc.) y los resultados obtenidos, en un mundo cuya economía crece en forma sostenida, se concluye en la necesidad de revisar el marco conceptual y las estrategias empleadas para disminuirla. En particular, la forma de conceptualizar la pobreza y el papel que puede jugar el sector privado.

Uruguay no permanece ajeno a esta situación. Las acciones orientadas a resolver o mitigar el problema de la pobreza se remontan a los años sesenta y volvieron a tomar fuerza con la recuperación del sistema democrático en 1985. Con este fin, a lo largo de los últimos 27 años el Estado uruguayo y las organizaciones de la sociedad civil han canalizado recursos de la cooperación internacional y de la sociedad uruguaya. Seguramente, el proyecto más ambicioso se puso en marcha en 2005, con el primer gobierno de izquierda. El llamado **Plan de Emergencia** implicó un cambio radical respecto de las estrategias anteriores, caracterizándose por su masividad, por el volumen de recursos económicos asignados, por la aplicación de programas específicos para abordar distintas dimensiones

11 Este capítulo incluye una parte importante del documento *“Negocios inclusivos: un aporte para su reflexión conceptual y metodológica”*, elaborado por Oscar Licandro para el II Foro MERCOSUR sobre RSE, con el apoyo económico de CEFIR.

de la pobreza y la exclusión social y por la creación de un ministerio encargado de su implementación. Pero lo cierto es que hoy, en 2012 y pese a cambios positivos en las cifras estadísticas, el problema de la pobreza está lejos de ser resuelto en este país.

2. Redefinir el concepto de pobreza

En general, la forma como definimos un problema condiciona la estrategia para resolverlo. El nivel operativo depende en gran medida del nivel conceptual. En el artículo ya citado, Austin y Chu (2006) sugieren que *la “necesidad de nuevos marcos conceptuales con respecto a la pobreza es hoy tan urgente como nunca”*. Dicho de otro modo, a la luz de los fracasos obtenidos, un abordaje efectivo de este problema requiere revisar los conceptos y premisas (el paradigma) vigentes relativos a la pobreza.

Tradicionalmente, la pobreza ha sido conceptualizada como *“la carencia de recursos materiales”* (Gutiérrez y Lobo, 2006). En consecuencia, las estrategias diseñadas han estado dirigidas a proveer a los pobres de esos recursos o a desarrollar la habilidad de conseguirlos por sí mismos. La primera de estas estrategias, predominante por cierto, se ha materializado a través de diversas formas de asistencialismo. Actualmente es posible observar con preocupación, como esa estrategia ha adoptado en América Latina la forma de salarios sociales que, además de fomentar una cultura de la pobreza, puede convertirse en una fabulosa máquina de clientelismo político. Si bien la intención de sus impulsores es brindar acceso en el corto plazo a bienes y servicios básicos a las familias de la parte inferior de la pirámide, por sí sola no resuelve el problema de fondo. E, inclusive, tiene el potencial para operar como una herramienta política que vulnera los derechos ciudadanos de estas personas.

La segunda estrategia, impulsada principalmente en los sesenta, estaba orientada a proveer a los pobres de *“la habilidad para conseguir las cosas por ellos mismos”* (Gutiérrez y Lobo, 2006). Muchas de las políticas sociales de los Estados, acciones de las OSC y contribuciones filantrópicas de las empresas se continúan basando en este tipo de estrategias. Así, por ejemplo, los programas de capacitación y asistencia técnica, la expansión del microcrédito, el acceso a tecnología y otros recursos, se destinan a proyectos orientados a lograr que los pobres construyan sus propias soluciones económicas. Obviamente, tampoco estas estrategias han dado resultado, debido a que no atacan las limitaciones estructurales endógenas y exógenas de la población de la base de la pirámide.

Según Gutiérrez y Lobo (2006), a partir de los noventa se empezó a concebir la pobreza, como *“la inhabilidad de controlar las circunstancias propias”*, más que como la *“carencia de recursos materiales”*. Esta forma de definir la pobreza permite identificar los principales factores que la generan. Además de la falta de recursos materiales, los pobres poseen serias dificultades para: 1) organizarse y llevar adelante acciones colectivas; 2) trabajar en red y 3) interactuar en los espacios públicos de negociación, en particular con las instituciones gubernamentales. Se trata de un abordaje socio-cultural, complementario del socio-económico.

En paralelo, comenzó a madurar la idea de que no es posible la inclusión social sin inclusión económica. Es decir, la posibilidad de tener las necesidades básicas cubiertas y de disponer de los recursos materiales e intangibles mínimos para ejercer plenamente los derechos de ciudadanía dependen de la incorporación real al único sistema económico vigente: la economía de mercado.

En ese marco de ideas se consolidó conceptualmente la tercera estrategia, mediante la cual se propone generar inclusión económica a través de acciones focalizadas en la incorporación de comunidades y familias pobres a la economía de mercado. Si bien la idea de crear emprendimientos protagonizados por estos segmentos de la población formó parte de la segunda estrategia ya mencionada, lo que sí resulta novedoso son los supuestos que dan el fundamento a este fenómeno emergente, que ha dado en llamarse **Negocios Inclusivos**. La conceptualización de la pobreza subyacente a esta estrategia permite desplegar acciones orientadas a desarrollar las capacidades que los pobres requieren para controlar mejor sus “circunstancias propias” y construir soluciones sustentables.

Esta tercera estrategia se basa en cuatro supuestos:

1. la inclusión social requiere la transformación de los pobres en agentes económicos integrados dentro de la economía de mercado;
2. convertirse en agentes económicos integrados implica que estos segmentos tengan la posibilidad de acceder a bienes y servicios que mejoren su calidad de vida (visualizar a los pobres como consumidores) y de incorporarse a los sistemas de producción y comercialización existentes (visualizar a los pobres como empleados, empresarios o socios de negocios);
3. para convertirlos en agentes económicos integrados es necesario levantar las restricciones socio-culturales que limitan la capacidad de estos segmentos para actuar dentro de los parámetros de la economía de mercado (formas tradicionales de producción, resistencia al trabajo asociativo, bajos estándares de calidad, etc.);
4. es imprescindible la participación del sector privado como motor de ese proceso de inclusión, ya sea mediante el desarrollo de bienes y servicios destinados a la mejora de la calidad de vida de los pobres, como a través de la incorporación de emprendimientos de personas pobres a la cadena de valor (proveedores, actores que agregan valor a sus productos, agentes dentro de la cadena de distribución, etc.) de las empresas.

En la tabla siguiente se resumen tres aspectos asociados a cada una de esas tres estrategias. En primer lugar, el concepto subyacente sobre la pobreza. En segundo lugar, su finalidad última. Y, finalmente, el rol del Estado, las OSC y la empresa privada en cada una de ellas.

Tal como puede observarse allí, a medida que se pasa de la primera a la tercera estrategia, se registra un cambio sustancial en el rol de esos tres actores; destacando

el hecho de que recién en la tercera se otorga a la empresa privada un papel activo y claramente importante.

Tabla N° 1: estrategias para el abordaje de la pobreza			
Tipo de estrategia	Concepto de pobreza	Finalidad	Papel de los actores institucionales
Asistencialismo	Carencia de recursos materiales	Aportar recursos materiales para cubrir necesidades básicas	Estado: financia, diseña y ejecuta. OSC: participa en la ejecución de algunos programas Empresa privada: no participa
Enseñar a pescar		Implementar programas de capacitación y servicios de apoyo con el cometido de desarrollar competencias laborales y/o crear microempresas	Estado: financia, diseña y ejecuta algunos programas OSC: diseña y ejecuta la mayoría de los programas; obtiene fondos de la cooperación internacional para financiar proyectos Empresa privada: no participa
Negocios Inclusivos	Inhabilidad para controlar las propias circunstancias	Incorporar a los pobres a la economía de mercado, transformándolos en agentes económicos integrados: consumidores, empleados, empresarios	Estado: propicia un “ambiente de negocios” que estimula al sector privado; financia programas de creación de NI; incorpora al sector privado al diseño y ejecución de políticas de desarrollo; actúa como agente económico inclusivo OSC: diseña y ejecuta programas de creación de NI; aporta su know how para apuntalar los cambios culturales requeridos por la inclusión económica Empresa privada: aporta “capital paciente”; se involucra en la creación de NI y/o incorpora NI ya existentes a su cadena de valor

Fuente: elaboración propia.

3. El rol del sector privado en la lucha contra la pobreza

En esta década surgió una nueva línea de pensamiento, que se pregunta si el sector privado podría jugar un papel significativo en la lucha contra la pobreza. Diversos estudios concluyen que los gobiernos han sido inefectivos en esta temática y que las OSC han

contribuido poco a su resolución, pese a las grandes cifras de dinero que ambos actores han empleado para llevar adelante sus políticas y acciones. Esa es la razón, según Gardetti (2005), por la cual: *“la ‘empresa sustentable’ representa el potencial por un nuevo enfoque en el acercamiento del sector privado al desarrollo, incluyendo a la pobreza, el respeto por la diversidad cultural y la conservación de la integridad ecológica”*.

De igual forma, Austin y Chu (2006) sostienen: *“Para buscar soluciones efectivas, la atención del mundo se ha dirigido gradualmente hacia la empresa privada, el sector al que aún sus detractores le reconocen su capacidad de ejecución”*. Los propios Austin y Chu sugieren que una *“respuesta efectiva a la pobreza global”* necesariamente tiene que cumplir tres condiciones, siendo la empresa privada el único actor que las posee: **1) escala**, ya que se trata de una solución que debe llegar a millones de personas; **2) permanencia en el tiempo**, ya que según los autores esa solución seguramente llevará muchos años y, como bien señalan, *“los políticos y las agendas políticas tienden a ir y venir, pero las industrias permanecen”* y **3) eficiencia y eficacia**, es decir, la capacidad de utilizar de la forma más productiva posible los recursos disponibles; y, en ese sentido *“las industrias y los mercados han demostrado la habilidad para operar masiva, permanente y eficientemente”* (Austin y Chu, 2006).

Por otra parte, el de los negocios inclusivos basados en iniciativas de mercado, es un modelo que contribuye a minimizar las barreras identificadas por Gutiérrez y Lobo, que limitan a las personas pobres. En efecto, mediante este tipo de iniciativas, las empresas privadas ayudan a las comunidades de personas pobres a organizarse en emprendimientos productivos, a integrarse a redes comerciales y sociales y a contar con herramientas para incrementar su poder de negociación con otros actores, como los gobiernos y otras empresas con las que deben interactuar.

Ahora bien, durante décadas las empresas han formado parte de los factores que generaron pobreza a lo largo y ancho del mundo. Políticas empresariales como el pago de bajos salarios, la fijación de precios abusivos a pequeños productores, la deslocación de fábricas, la destrucción de ecosistemas de poblaciones que viven de la agricultura o la pesca, son algunos ejemplos de prácticas empresariales que han generado o retroalimentado situaciones de pobreza. Entonces, ¿por qué las empresas podrían ser hoy un agente clave en la lucha contra este flagelo?

Algunas cosas han cambiado en los últimos años, iniciando un movimiento dentro del mundo empresarial orientado a modificar su forma de hacer negocios y de relacionarse con la sociedad. En primer lugar, el nuevo paradigma de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), que es una forma de responder a problemas emergentes, como: 1) el mayor protagonismo de los ciudadanos-consumidores (los socialmente incluidos); 2) las mayores exigencias de los Estados (principalmente en los países desarrollados) en materia de gobierno corporativo responsable, impacto ambiental y calidad de los productos; o 3) la necesidad de asegurar la sustentabilidad ambiental y social (que condicionan la sustentabilidad económica futura de los negocios). La incorporación de prácticas socialmente responsables en materia de apoyo a los colectivos de la base de la pirámide puede servir a las empresas para fortalecer su reputación corporativa y para

obtener el *permiso de operación* de las comunidades donde instalan sus fábricas (Porter y Kramer, 2006).

En segundo lugar, el agotamiento de los mercados tradicionales, asociado a su bajo índice de crecimiento demográfico, ha llevado a una competencia feroz en muchos sectores, con una consecuente baja de la rentabilidad. Ese agotamiento requiere la necesidad de abrir nuevos mercados. Y es aquí donde entra a jugar la propuesta de Prahalad y Hammond (2005) sobre los negocios con la base de la pirámide. En pocas palabras, estos autores sugieren que es posible para las grandes empresas multinacionales ganar dinero en los segmentos de menores ingresos, que son aproximadamente los dos tercios de la población mundial. Diseñar bienes y servicios a la medida de la base de la pirámide, desde lo más básico (como agua, electricidad, alimentos, salud o vivienda), hasta bienes de consumo que los habiliten para mejorar sus oportunidades educativas y laborales (educación, comunicaciones, informática, etc.) es una buena oportunidad para ganar dinero y, al mismo tiempo, contribuir a mejorar su calidad de vida y su integración social.

Prahalad y Hammond sostienen que las grandes empresas han descartado este mercado sobre premisas erróneas. En contraposición, los autores sostienen que esta población tiene una gran potencialidad porque: *“1) los pobres tienen poder adquisitivo, aunque no compren los mismos bienes y servicios que los no pobres; 2) es incorrecto pensar que las personas pobres están solamente preocupadas de satisfacer sus necesidades básicas; 3) es relativamente fácil y económico establecer canales de distribución para llegar a este segmento; 4) los pobres se adaptan fácilmente a las nuevas tecnologías, lo que facilita desarrollar productos y canales de servicio de menor costo operativo”* (Licandro et al, 2008).

A partir de estos supuestos, Prahalad y Hammond concluyen que *“las oportunidades de negocios con la base de la pirámide (NBP) son reales, y están abiertas a cualquier multinacional dispuesta a involucrarse y aprender”*. Para estos autores, los NBP ofrecen tres grandes ventajas a las empresas. En primer lugar, en estos segmentos existe una demanda por bienes y servicios de bajo precio y buena calidad, lo que los convierte en mercados con potencial para generar un gran volumen de ingresos. En segundo lugar, la necesidad de producir a bajo costo, para ser competitivos en ese mercado, *“puede empujar a las empresas a descubrir formas creativas de configurar productos, finanzas y cadenas de suministro para potenciar la productividad”*, lo que genera nuevas competencias que las empresas pueden transferir a sus operaciones en los mercados desarrollados (Prahalad y Hammond, 2005). Finalmente, los sectores de la base de la pirámide son semilleros para la experimentación comercial y tecnológica, lo que puede favorecer los procesos de innovación en las empresas que operen en ellos.

De esta forma, los NBP constituyen un modelo de negocios que permite a las grandes corporaciones ganar dinero, al tiempo que facilitan el acceso de los pobres a bienes y servicios hasta el momento fuera de su alcance. Según los distintos autores, la gama de bienes y servicios que se prestan para NBP es amplia. Incluye agua potable, saneamiento, atención de salud, microfinanzas, comunicaciones e información, vivienda,

equipamiento para el hogar, alimentos, tecnologías de producción, fertilizantes etc. El libro ***“Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas”***, publicado por el PNUD (2008) ilustra este nuevo enfoque con diversos ejemplos reales de África, Asia y América Latina.

En febrero de 2012 vio la luz el libro ***“Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere”***, escrito por Vijay Govindarajan y Chris Trimble. Este libro desarrolla con mayor profundidad las ideas e hipótesis que ambos autores, junto al CEO de General Electric, Jeffrey R. Immelt, formularon en un artículo publicado por la Harvard Business Review en octubre de 2009. En ese artículo, Govindarajan y sus coautores propusieron por primera vez el concepto de *innovación inversa*, que propone innovar en materia de diseño de productos en los países emergentes, para luego comercializarlos en los países desarrollados. *“En nuestra opinión, los mercados emergentes representan el próximo vector de crecimiento y la innovación inversa es la manera de capturar ese crecimiento”* (Govindarajan et al, 2009).

A comienzos de 2009, el área de negocios de salud de General Electric anunció que invertiría 3.000 millones de dólares para desarrollar al menos 100 innovaciones en productos para la salud, que permitirían reducir sustancialmente los costos e incrementar el acceso a productos de calidad. Entre ellos se mencionó un electrocardiograma portátil de 1.000 dólares y un ecógrafo de 15.000 dólares. Lo más novedoso del anuncio no fue el precio ni la calidad de estos productos, sino su origen. El electrocardiograma había sido desarrollado años atrás para su aplicación a la población rural de la India y el ecógrafo lo había sido para la población rural de China.

A la luz de lo anterior resulta bastante obvia la existencia de importantes puntos de contacto entre las teorías de la innovación inversa y de los negocios con la base de la pirámide. En el fondo son dos lecturas de la misma realidad, pero con sesgos diferentes. Mientras que la corriente de pensamiento fundada por Prahalad se focaliza en la oportunidad que para el crecimiento de las grandes corporaciones multinacionales supone el ingreso a los mercados de la base de la pirámide, Govindarajan analiza las bondades de fomentar la innovación en esos mercados, con miras a mejorar la capacidad competitiva de las empresas en los mercados de los países desarrollados.

La innovación inversa requiere un cambio bastante radical en los modelos de negocios. En efecto, tal como dice Govindarajan (2012), este enfoque *“implica grandes cambios: desechar viejas estructuras organizacionales y crear nuevas a partir de cero, modernizar el desarrollo de productos y los métodos de manufactura y reorientar las fuerzas de venta”*. Y, lo más importante de todo, este enfoque requiere importantes cambios culturales en las empresas de los países desarrollados, entre las cuales interesa destacar la importancia de investigar desde las necesidades y restricciones de la BDP. Es decir, mirar los negocios desde su perspectiva.

Las propuestas iniciales de Prahalad derivaron posteriormente en una visión más integral de la relación con la BDP¹², mediante la cual este gran segmento de la población

12 Más adelante se explicará la propuesta de lo que dio en llamarse la *versión 2.0* de la teoría de

mundial comenzó a verse no solo como mercado consumidor, sino también como agente económico con el cual las grandes empresas pueden construir redes de creación de valor que, además de ampliar sus mercados, sirvan para incorporar a la BDP a la economía de mercado y generar procesos de inclusión y movilidad social ascendente. Y, así como se dio esta evolución en la teoría de Prahalad, es probable que ocurra lo mismo con el concepto de innovación inversa. En efecto, algunas empresas ya están comprendiendo la enorme capacidad de innovación que existe en la BDP y, cuando comiencen a transferir a los países periféricos algunas de sus actividades que agregan mayor valor, la consecuencia esperable es un mayor desarrollo de estos países y una mejora en la calidad de vida de su población.

Ahora bien, no basta con que las empresas visualicen oportunidades de negocios en la base de la pirámide, ni que desarrollen acciones en beneficio de las comunidades donde operan, para que su accionar contribuya efectivamente a la solución del problema de la pobreza, porque esto ya lo han venido haciendo a lo largo de la última década. De ahí la importancia del siguiente planteo formulado por James Austin y Michael Chu (2006): *“la pregunta clave es si el sector privado puede encontrar nuevos enfoques que usen las iniciativas de mercado para interactuar con los sectores de bajos ingresos en maneras que puedan lograr avances significativos”*. El enfoque de los negocios inclusivos es una respuesta a esta pregunta.

4. Los negocios inclusivos

Este concepto ha sido propuesto para designar diversas estrategias de inclusión social, basadas en la incorporación de personas pobres a la actividad económica, de modo que puedan mejorar sus condiciones de vida o inclusive, ingresar en procesos de movilidad social ascendente. Esas estrategias implican la puesta en marcha de “negocios” que benefician a estos segmentos, ya sea porque les permiten acceder a bienes y servicios que mejoran su calidad de vida, o porque los incorporan a cadenas productivas, en las que actúan como productores o distribuidores de bienes o servicios.

Pese a las diferencias terminológicas, e inclusive conceptuales, los distintos modelos conceptuales sobre los negocios inclusivos promovidos por diversas instituciones, comparten una creencia básica, a saber: es posible abordar el problema de la pobreza mediante mecanismos de mercado.

Ahora bien, esta creencia se encuentra presente en experiencias de larga data en América Latina promovidas por OSC y por el movimiento cooperativo. Así, por ejemplo, en 1968 se creó Manos del Uruguay, una iniciativa que reunió a mujeres de bajos ingresos del medio rural, en un proyecto empresarial dedicado a la producción de objetos artesanales con materia prima tradicional, destinados a mercados sofisticados. Actualmente, Manos del Uruguay nuclea a 13 cooperativas, distribuidas por todo el país, que se dedican a la producción de prendas de vestir, hilados y artesanías. La casa matriz

negocios con la base de la pirámide.

diseña las colecciones de estación, controla la calidad y se encarga de la distribución y venta. Entre sus clientes figuran Polo Ralph Lauren, Donna Karan New York y Banana Republic. Manos del Uruguay es una experiencia exitosa de negocios inclusivos. Por esa razón, ha sido incluida en este libro.

De igual forma, en todos los países de América Latina es posible encontrar experiencias impulsadas por el movimiento cooperativo y por líderes sociales. Por un lado, emprendimientos orientados a los pobres como mercado (por ejemplo las cooperativas de ayuda mutua para construir viviendas, las cooperativas de ahorro y crédito, las microfinanzas) o como “empresarios” (cooperativas de pequeños productores agrícolas y ganaderos o cooperativas de recicladores). Si bien estas iniciativas han servido para resolver el problema de algunas personas pobres, no se tradujeron en un modelo con capacidad de ser replicado, tal como lo demuestra su participación marginal en las economías de nuestros países.

El enfoque de los negocios inclusivos introduce una innovación clave en relación a esas experiencias. La misma consiste en la participación de empresas privadas, que asumen un compromiso con emprendimientos de personas pobres, incorporándolos a su cadena de valor bajo un enfoque de ganar-ganar, que potencia su crecimiento y asegura su sustentabilidad. En algunos casos, esos emprendimientos nacen a impulso de la empresa privada y en otros se crea una relación comercial entre ésta y emprendimientos ya existentes. No obstante ello, algunos abordajes son más heterodoxos e incluyen bajo este concepto a emprendimientos de origen social, en los que no participa ninguna empresa privada. También, y con el objetivo de ubicar bajo el mismo paraguas conceptual a todas las estrategias de inclusión que operan dentro de la economía de mercado, se acuñó el concepto de Mercados Inclusivos (AVINA 2010), que adiciona las estrategias basadas en la constitución de emprendimientos protagonizados por personas de la BDP (negocios inclusivos) y las que se proponen la inclusión a través de la oferta de bienes y servicios que mejoran la calidad de vida de esta población (negocios con la base de la pirámide).

En relación a las experiencias anteriores, el enfoque de negocios inclusivos introduce al menos cuatro innovaciones conceptuales, que incrementan notoriamente la capacidad de esta estrategia para generar mejoras reales en la vida de esas personas. Dos de esas innovaciones ya fueron mencionadas más arriba.

La primera de ellas es la redefinición del concepto de pobreza, tal cual fue planteado por Gutiérrez y Lobo (2006), que pasa a concebirla como *“la inhabilidad de controlar las circunstancias propias”*, más que la *“falta de recursos materiales”* o *“no saber pescar”*. Esta innovación abre las puertas a un abordaje socio-cultural, complementario del económico. La mayoría de los programas públicos y de organizaciones de la sociedad civil destinados a desarrollar formas de autoempleo o microempresas con personas pobres, fracasan por no contemplar sus restricciones socio-culturales. Esas restricciones limitan seriamente en las personas de BDP la adopción de las pautas culturales que resultan imprescindibles para hacer funcionar cualquier actividad económica “integrada” al resto de la sociedad y a la economía. Tal como se podrá observar en varios de los casos descriptos en este libro, a veces estos grupos presentan resistencias a modificar formas

tradicionales de producción y organización del trabajo, a someterse a estándares de calidad ajenos a su sub-cultura, a asumir compromisos de mediano plazo, etc.

Los programas tradicionales se focalizan en la capacitación técnico-productiva, el acceso a micro-créditos e insumos y al conjunto de apoyos que se requieren para poner en marcha los emprendimientos. Pero omiten el trabajo con estos grupos para ayudarlos a procesar el cambio cultural que requiere la inclusión económica. De ahí que, luego de iniciada la actividad productiva, esos emprendimientos fracasen, porque sus integrantes no tienen la capacidad de adaptarse a los estándares del mercado-objetivo o porque tienen serios problemas para acceder a canales de comercialización y, fundamentalmente, para gestionarse a sí mismos (Licandro y Echeverriarza, 2006).

La segunda innovación es la incorporación de la empresa privada como agente promotor de emprendimientos inclusivos. Tal como se analizará más adelante, nuestra investigación permitió identificar al menos cuatro modalidades en materia de intervención de la empresa privada en el fomento de negocios inclusivos: 1) promover la creación de un NI incorporado a su cadena de valor, convirtiéndose en su principal cliente; 2) adquirir bienes o servicios de emprendimientos inclusivos ya existentes; 3) facilitar el acceso de NI a insumos y mercados y 4) incluir, en el marco de sus políticas de compromiso con la comunidad, el apoyo a la creación de NI ajenos a su cadena de valor.

La tercera innovación radica en concebir los NI como negocios al servicio de la inclusión social y, por lo tanto, primero que nada se trata de actividades empresariales que deben ser rentables por sí mismas. Si bien para su creación, puesta en funcionamiento y durante los primeros tiempos de actividad se requiere el apoyo de distintos actores y de un “capital paciente”, estos emprendimientos deben ser diseñados para ser autosustentables.

Finalmente, se establece claramente que los NI operan dentro de la economía de mercado. Es decir, deben responder a demandas existentes, adecuarse a los estándares de calidad de su mercado y demás características que se necesitan para ser competitivos. O, como muy bien lo expresa un especialista en este tema: *“Los Negocios Inclusivos son un nuevo tipo de herramienta de desarrollo social, el cual se apoya sobre las fuerzas del mercado en vez de depender de la generosidad de filántropos o de la ayuda social del Estado. En el concepto de los NI, se considera que el mercado mismo es un medio efectivo para generar riqueza con poblaciones que hasta ahora no se han beneficiado de la sociedad globalizada de mercado”*¹³.

Los NI pueden adoptar distintos formatos, pero existe coincidencia acerca de que, con independencia de su formato, estos emprendimientos deben cumplir con los siguientes requisitos: 1) operar bajo las reglas de la economía de mercado; 2) ser rentables por sí mismos (al menos en el mediano plazo) a efectos de garantizar su sustentabilidad; 3) ser ambiental y socialmente responsables (es decir, no puede atentar contra la calidad ambiental de la propia comunidad); 4) generar un impacto real de mejora en la calidad de vida de las personas a las que están dirigidos.

13 Entrevista a Daniel González, integrante del staff de Fundación Avina, publicada en: www.puntolatino.ch

5. Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social Empresaria

La reciente consolidación de la RSE como nuevo paradigma sobre el rol de la empresa en el mundo contemporáneo, está modificando la forma como las empresas conciben su relación con la sociedad. Este nuevo paradigma propone sustituir la empresa narcisista, exclusivamente orientada a generar rentabilidad para sus propietarios, por una empresa que procura equilibrar esa rentabilidad con el desarrollo social y la sustentabilidad ambiental. En particular, la RSE propone que las empresas deben involucrarse en la solución de los problemas de las sociedades en las que operan. En relación a esto último, la norma ISO 26.000 sobre RSE establece: *“La Declaración de Copenhague reconoce la necesidad urgente de abordar profundos cambios sociales, especialmente la pobreza, el desempleo y la marginación social”*.¹⁴

Por otra parte, un debate que lleva ya varios años refiere al tipo de intervención social de la empresa y a los activos que ésta puede o debe poner al servicio de sus acciones sociales. En el marco de ese debate, algunos actores sugieren que, una de las mejores formas de hacerlo, consiste en emplear las competencias centrales y el propio negocio de la empresa, más que las donaciones u otras contribuciones ajenas a su operación. Es decir, los recursos que la empresa ya tiene y el *know how* que domina. La promoción de negocios inclusivos emerge como una práctica de RSE claramente alineada con ese enfoque, ya que la incorporación de NI como proveedores, el facilitarles el acceso a insumos y mercados o el apoyarlos mediante recursos de la operación (préstamo de maquinaria, donación de residuos reciclables, etc.), son distintas formas de emplear el negocio y las competencias centrales de la empresa con un fin social.

En una investigación sobre RSE en Uruguay (Licandro y Sabath, 2010) se encontró que el 29% de las empresas de la muestra que asumieron un compromiso explícito con la RSE, incluyen dentro de sus acciones sociales el apoyo a microempresas o cooperativas de personas pobres. Muchos de estos apoyos son de tipo marginal, pero la cifra sugiere que el tema se está incorporando a la agenda de RSE en este país.

14 ISO/TMB WG SR. *“ISO/DIS 26000 (2009). Borrador de Guía sobre Responsabilidad Social”* Ginebra. www.iso26000peru.org/ISO_DIS_26000_espanol_SET09.pdf

CAPÍTULO 3¹⁵

Marco conceptual de los negocios inclusivos

1. Los actores institucionales que promueven los negocios inclusivos

Entre los principales actores institucionales internacionales que promueven los negocios inclusivos en América Latina, se encuentran la Fundación AVINA, el Servicio Holandés de Cooperación (SNV), el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Cada uno de estos actores posee una perspectiva propia sobre los NI, utilizando inclusive una terminología particular. No obstante ello, tal como se verá más adelante, se está convergiendo al uso de conceptos y terminologías comunes, como resultado de un acelerado proceso de reflexión y la emergencia de nuevas experiencias.

Fundación AVINA

AVINA promueve proyectos de NI en toda América Latina, siendo este tema una de sus líneas estratégicas de trabajo en la región. Para llevar adelante su estrategia de promoción de los NI, AVINA mantiene alianzas con empresas (como el Grupo Nueva), organizaciones sociales (como FUNDES, WRI y Ashoka) y el sector académico (como la red SKEN y el INCAE). En Uruguay, la fundación mantiene para la promoción de este tema una alianza estratégica con la Universidad Católica del Uruguay.

AVINA ha definido el concepto, estableciendo que los 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: a) 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 b) 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”*¹⁶

15 Este capítulo incluye una parte importante del documento *“Negocios inclusivos: un aporte para su reflexión conceptual y metodológica”*, elaborado por Oscar Licandro para el II Foro MERCOSUR sobre RSE, con el apoyo económico de CEFIR.

16 www.avina.net, publicada en 2009.

Partiendo de esta definición, la Fundación viene reflexionando sobre su rol, al tiempo que *“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”*¹⁷.

Por otra parte, AVINA entiende que un NI debe cumplir con tres condiciones: a) ser económicamente rentable, a efectos de asegurar su sostenibilidad; b) ser ambiental y socialmente responsable y c) mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos.

World Business Council for Sustainable Development

El **Proyecto Condiciones de Vida Sostenibles**, propiciado por el WBCSD a principios de la pasada década, es una iniciativa orientada a que las empresas tomen conciencia del rol clave que pueden jugar en la lucha contra la pobreza, empleando sus competencias específicas. El WBCSD impulsa la idea de que es posible hacer negocios y al mismo tiempo contribuir al alivio de la pobreza. Considera esto como parte de la responsabilidad social empresarial, que promueve la necesaria complementariedad entre la generación de valor económico y valor social.

El WBCSD emplea el término *“negocios para condiciones de vida sostenibles”*, a los que define en forma muy general de la siguiente manera: *“hacer negocios con los pobres de manera que beneficie a los pobres y se beneficie la empresa”* (WBCSD, 2006), estableciendo claramente que no se trata de caridad ni de filantropía. Por el contrario, *“se trata estrictamente de negocios, nuevos negocios y nuevos mercados, negocios que benefician a los pobres y que benefician a las empresas. Se trata de desarrollar e involucrarse en estas nuevas oportunidades empresariales y en la manera de ‘hacer el bien haciéndolo bien’”* (WBCSD 2006).

Se insiste en que se trata de negocios, ya que en ellos se debe priorizar la rentabilidad, a efectos de que: 1) *“se conviertan en la corriente principal de pensamiento y actividades de la empresa”*, 2) *no tengan un presupuesto limitado y fijo y 3) dispongan de un ‘inmenso potencial para crecer y replicarse’* (WBCSD 2006)

Por otra parte, el WBCSD sostiene que las relaciones de negocios con los pobres pueden clasificarse en cuatro amplias categorías: 1) negocios dirigidos a los pobres como compradores; 2) negocios que incluyen a los pobres como socios empresariales, es decir, proveedores y/o distribuidores de su cadena de valor; 3) negocios que satisfacen necesidades básicas (luz, agua, salud, etc.), mediante la expansión de sus servicios a las comunidades más pobres, *“sobre una base sostenible y costo-efectiva”* y 4) el impulso al desarrollo de las comunidades donde instalan su operación las empresas extractivas de gran escala (petroleras, forestales, mineras, etc.), mediante *“maneras de ayudar a pequeñas empresas a convertirse en mejores suministradoras y a las comunidades a ganar una ventaja de largo plazo de su presencia”*. (WBCSD 2006).

¹⁷ www.avina.net publicada en 2009.

Servicio Holandés de Cooperación

El SNV es una organización que tiene como misión ayudar a las comunidades de los países en desarrollo para superar la pobreza. Para ello busca lograr impactos en dos áreas de trabajo: 1) *“Generación Sostenible y Mejoramiento de Empleos, Ingresos y Producción”* y 2) *“Mejoramiento del acceso y calidad de servicios básicos en energía renovable y educación para las poblaciones de alta necesidad en estas áreas”*.¹⁸ Los *“negocios inclusivos aplicados a cadenas de valor agrícolas y no-agrícolas”*¹⁹ son una de las cinco categorías en las que SNV focaliza sus acciones en materia de gestión del conocimiento, para lograr impactos en la primera de esas áreas de trabajo.

SNV define como negocio inclusivo a toda *“iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo de generar ganancias, contribuye a la superación de la pobreza a través de la incorporación de ciudadanos de menores recursos a la cadena de valor”*. (SNV-WBCSD, 2008). En este tema SNV trabaja en alianza con el WBCSD. Para SNV, *“la expresión negocio inclusivo puede cubrir una multitud de actividades”*, pero en *“general estas relaciones de negocios caerán dentro de dos amplias categorías”*: 1) las personas de escasos recursos como consumidores y 2) las personas de bajos ingresos como proveedores o distribuidores. Mediante la primera categoría, *“la empresa coloca en el mercado productos y servicios de calidad que satisfacen las necesidades de personas de bajos recursos a precios accesibles”*. Y, a través de la segunda, *“al incorporar pequeños empresarios locales en su cadena de valor, las empresas crean empleo y aceleran la transferencia de habilidades”* (SNV, 2008).

Banco Interamericano de Desarrollo

El BID ha lanzado *“Oportunidades para la Mayoría”*, una iniciativa orientada a la aplicación de *“estrategias sostenibles de mercado para el desarrollo económico y social de los 360 millones de personas –aproximadamente el 70% de la población de América Latina y El Caribe– que viven con menos de U\$S 300 por mes*. La iniciativa promueve y financia modelos emergentes de negocios, que involucran a las empresas del sector privado, a los gobiernos locales y a las comunidades, en el desarrollo y oferta de productos y servicios de calidad, la creación de empleo, así como la participación de productores y consumidores de bajos ingresos en la economía formal (SNV-BID, 2008).

En el marco de esta iniciativa, el BID ofrece recursos, conocimientos, su red de oficinas y sus múltiples alianzas, a efectos de multiplicar experiencias exitosas y financiar programas orientados al desarrollo y fortalecimiento de este tipo de negocios. La iniciativa se basa en cinco principios de operación: 1) invertir en soluciones de negocios que mejoren las condiciones de vida de la mayoría; 2) demostrar que invertir en mercados sub-atendidos es rentable; 3) aplicar innovación y creatividad para atender necesidades humanas insatisfechas y contribuir al crecimiento económico; 4) crear nuevas soluciones

¹⁸ www.snvla.org

¹⁹ *Ibíd*em

mediante asociaciones entre los sectores público y privado y 5) distribuir el riesgo entre varios asociados.²⁰

Un ejemplo es la conformación de un fondo de inversión de 75 millones de dólares, que *“se enfocará en la inversión y el desarrollo comercial de negocios socialmente inclusivos y dedicados a servir los mercados de las mayorías”*. Este fondo será gestionado por IGNIA, una firma de capitales con sede en México, que *“apoyará entre 10-15 negocios para encontrar soluciones en los sectores de: vivienda, financiero, salud, agua, distribución comercial y agrícola; y promoverá la atracción de capital, la inversión y la equidad en los mercados Mayoría”*²¹

Alineado con esta estrategia, el BID focalizó la VI Conferencia Interamericana sobre RSE, de diciembre de 2008, en el tema “la inclusión en los negocios”. Allí se presentaron casos, investigaciones y testimonios.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

En 2006 el PNUD lanzó la iniciativa ***Crecimiento de Mercados Inclusivos***, bajo *“la fuerte convicción de que el sector privado constituye un importante recurso sin explotar en inversión e innovación para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio”* (PNUD, 2008). Los objetivos de esta iniciativa fueron: 1) *“aumentar la conciencia demostrando que hacer negocios con los pobres puede ser bueno para ellos y para los negocios”*; 2) *“clarificar las formas a través de las cuales las empresas, los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil pueden crear valor para todos”* y 3) *“inspirar al sector privado a la acción”*.

Para llevarla adelante, el PNUD constituyó un Consejo Asesor conformado por múltiples actores, representantes de diversos tipos de actividad, incluyendo universidades y escuelas de negocios (Escuela de Negocios de Harvard, Universidad de Michigan, etc.), organizaciones empresariales (entre ellas el WBCSD, la Cámara de Comercio Internacional), agencias de cooperación y desarrollo (Agencia Francesa de Desarrollo, la Agencia de los EEUU para el Desarrollo Global, SNF de Holanda), foros internacionales (Foro Económico Mundial, el Foro Internacional de Líderes de Negocios) y otras organizaciones, como la Corporación Financiera Internacional o el Instituto de Recursos Mundiales.

La iniciativa se orientó según cinco principios de trabajo: 1) énfasis fundamental en los negocios; 2) alcance mundial; 3) marco del desarrollo humano fundado en los Objetivos de Desarrollo del Milenio; 4) agendas locales que promuevan cambios en las políticas de los distintos países; y 5) enfoque de red, multisectorial, que genere el compromiso de socios de diversos ámbitos.

Además, esta iniciativa se plasmó en una investigación orientada a generar datos, información y productos analíticos destinados a *“aumentar la comprensión de los mercados para los pobres”*, incluyendo un diagnóstico sobre *“las oportunidades y los desafíos existentes”* (PNUD, 2008).

20 www.iadb.org/topics/PrivateSector/OM/Initiative.cfm?lang=es

21 www.iadb.org/projects/project.cfm?language=Spanish&project=RG-L1021

2. Los matices conceptuales

Tal como se desprende de lo anterior, se utilizan diferentes términos para referirse al concepto: *negocios inclusivos*, *negocios para condiciones de vida sostenibles*, *oportunidades para las mayorías* o *mercados inclusivos*. Las organizaciones analizadas comparten la opinión sobre algunos de los atributos que caracterizan a estos negocios: 1) deben ser rentables y autosustentables; 2) deben ser social y ambientalmente responsables y 3) tienen que generar un impacto real de mejora en la calidad de vida de las personas a las que están dirigidos. De igual forma, las definiciones adoptadas por las organizaciones aquí estudiadas superan el enfoque restrictivo originalmente formulado por Prahalad, que reducía los “*negocios en la base de la pirámide*”, a la producción de bienes y servicios para ese segmento.

Pero, si se observa con atención, detrás de esos términos se esconden matices conceptuales. La empresa privada y, particularmente la gran empresa multinacional, es el actor central en los “*negocios para condiciones de vida sostenibles*” del WBCSD. SNV flexibiliza esta posición, incluyendo empresas medianas nacionales y cooperativas, pero otorga un bajo protagonismo a los emprendimientos de origen social (promovidos por OSC o líderes sociales). AVINA equilibra el protagonismo de los emprendimientos sociales y los de empresas privadas, pero su foco está en los NI que incorporan a los pobres como parte de cadenas de valor o como beneficiarios de servicios básicos (agua, salud, etc.), más que aquellos que producen bienes y servicios de consumo masivo con destino a la base de la pirámide.

Quizá la visión más amplia se encuentre en el informe elaborado por el PNUD, que bajo el término “*mercados inclusivos*”, incluye negocios de grandes y medianas empresas, cooperativas y OSC, tanto los que se dirigen a los pobres en tanto consumidores, como aquellos que los incorporan a cadenas de valor. Por su parte, en los documentos del BID consultados no se encontró una definición de “*negocios con el mercado de la mayoría*”, ni puede inferirse de sus documentos el alcance que esta institución le da al término.

Si se observa la evolución del pensamiento sobre este tema, desde las primeras formulaciones hasta las construcciones conceptuales más recientes, es posible identificar tres grandes formas de concebir los NI:

1. **Los NI como negocios con la base de la pirámide**, que se reducen a la comercialización de bienes y servicios específicos en los segmentos de menores ingresos. El discurso de Prahalad está focalizado en la oportunidad que representa este segmento para las grandes corporaciones multinacionales. Más que una estrategia para la reducción de la pobreza, se trata de un abordaje empresarial orientado a ampliar los mercados de las grandes multinacionales, que ve en los sectores de la base de la pirámide una oportunidad para incrementar sus ventas, innovar y desarrollar nuevas competencias empresariales. Tal como ya se vio, la teoría de la innovación inversa constituye una mirada diferente del mismo fenómeno.

2. **Los NI basados en el protagonismo exclusivo de las grandes empresas**, concebidos como estrategia para mejorar la calidad de vida de las poblaciones de menores recursos a través de su incorporación a los mercados y cadenas de valor de esas empresas. En esta visión, los demás actores sociales (PyMEs, OSC, líderes sociales, etc.) pueden estar presentes o no, pero si lo están, su rol es el de acompañar el liderazgo de las grandes empresas. La restricción se debe, en parte a que esta visión es impulsada por una organización que reúne a grandes empresas multinacionales (WBCSD), pero también a que sus promotores ponen foco en la necesidad de generar gran escala, a efectos de asegurar la viabilidad de cada emprendimiento y de abarcar un mayor volumen de personas pobres.
3. **Un modelo de NI más amplio que el anterior**, que incluye dentro del concepto a experiencias lideradas por esos otros actores sociales, sin que sea necesaria la participación de grandes empresas. Muchos de los casos estudiados por AVINA en países de América Latina, son ejemplos de este abordaje más amplio del concepto: empresas comunitarias cuya misión es brindar servicios básicos (agua, saneamiento, etc.); cooperativas de recicladores o de pequeños productores impulsadas por líderes sociales; emprendimientos que operan bajo el formato de Comercio Justo, gestionados por organizaciones sociales; instituciones sin fines de lucro que ofrecen microcrédito en pequeña escala, etc.

De igual forma, en el último mapeo de NI realizado por SNV (2008) en América Latina se consideran emprendimientos sociales del tipo de cooperativas de ex – trabajadores de empresas quebradas, junto a NI promovidos por grandes empresas multinacionales y nacionales. También, una parte importante de los cincuenta casos incluidos en la investigación ya citada del PNUD son pequeños y medianos emprendimientos u organizaciones sin fines de lucro de nivel nacional o local.

3. De Negocios Inclusivos a Mercados Inclusivos

En los últimos cinco años, la dinámica de la reflexión conceptual y la emergencia de nuevas experiencias han llevado a reformular y enriquecer algunas de las primeras conceptualizaciones y modelos sobre este tema. Surge así un concepto nuevo, integrador de enfoques anteriores y, fundamentalmente, que incorpora nuevos factores. Como resultado de ello, la estrategia de inclusión social de las personas de la BDP, mediante la actividad empresarial, se fortalece y refuerza su potencial para atacar el problema de la pobreza.

Entre esos aportes, cabe destacar cuatro: 1) la reformulación del concepto de base de la pirámide propuesta desde el mismo ámbito académico en el que fue originalmente formulada (aunque propuesta por otros autores); 2) la investigación empírica hecha por el PNUD (2008), que aporta herramientas de análisis estratégico sobre las diferentes modalidades de NI; 3) el análisis de Porter y Kramer (2011) sobre el potencial de las empresas para generar inclusión social mediante el desarrollo de *clusters* locales y 4) la investigación empírica llevada adelante por SKEN, que documenta el papel de los ecosistemas en el desarrollo de NI. La conjunción de estos aportes es recogida en un

documento elaborado en 2010 por la fundación AVINA (2010), en el que se propone una nueva noción de Mercados Inclusivos (AVINA, 2010).

La reformulación del enfoque de Prahalad

“Aunque loable como etapa inicial, la mayoría de las estrategias corporativas de la ‘primera generación’ sobre la BDP tienen, en nuestra opinión, fallas para dar en el blanco... en el largo plazo, esta estrategia tendrá fallas casi ciertamente, porque el negocio continúa siendo ajeno a la comunidad a la que pretende servir” (Simanis, Hart et al, 2008).

Estos profesores de la Universidad de Columbia reconocen que la propuesta original de Prahalad fue un avance, pero que la misma no puede alcanzar los objetivos, ya que se basa en supuestos que no funcionan. La tabla siguiente resume los supuestos de esa propuesta y los supuestos sobre los que deberían basarse a futuro las estrategias de negocios con la base de la pirámide. Allí es posible observar diferencias sustanciales en la forma como se concibe la comunicación con los sectores de la BDP y en el tipo de relación comercial-empresarial que la empresa debería establecer con ellos.

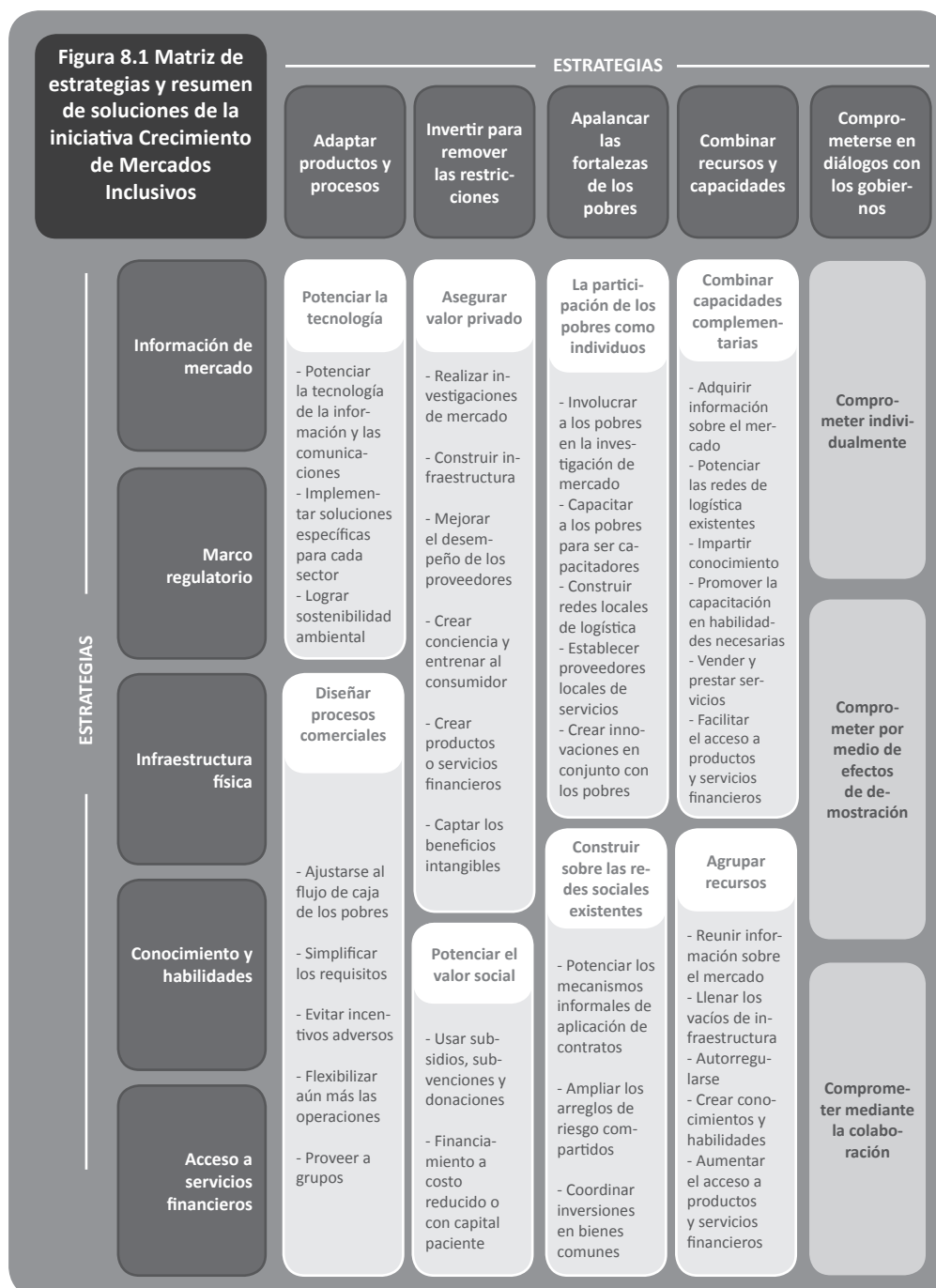
De este modo, se pasaría de visualizar a estos sectores exclusivamente como consumidores para hacerlo como socios de negocios. Importa señalar que esta nueva perspectiva va más allá inclusive de la visión de los sectores de la BDP como simples miembros de la cadena de valor.

Tabla N° 2: Versiones de la Teoría sobre los Negocios con la Base de la Pirámide	
BDP 1.0	BDP 2.0
BDP como consumidor	BDP como socio de negocios
Escuchar profundamente	Diálogo profundo
Reducir niveles de precios	Expandir la imaginación
Rediseñar packing, ampliar distribución	Unir / complementar capacidades y construcción compartida de compromiso
Crear relaciones de largo plazo mediadas por ONG	Relaciones directas y personales facilitadas por ONG
<i>“Vender a los pobres”</i>	<i>“Coaventurarse en negocios”</i>

Fuente: traducida de Simanis et al (2008).

La propuesta de esta segunda generación de negocios con la BDP se basa en dos principios. El primero consiste en la noción de *“valor recíproco”*, mediante la cual los autores proponen que cada etapa del proceso debe crear valor para todos los socios, *“en términos relevantes para cada uno”*. Y, en segundo lugar, el principio de *“co-creación”*, el que según Simanis y sus colegas debe *capturar “la necesidad de la empresa de trabajar en igualdad de colaboración con las comunidades de la BDP para imaginar, crear y hacer crecer negocios sostenibles”* (Simanis et al, 2008).

El análisis estratégico aportado por el PNUD



Fuente: PNUD (2008)

Este análisis se basa en lo que los autores denominan “*matriz estratégica*”, la que es utilizada para evaluar el potencial de los negocios inclusivos en contextos específicos. Esta matriz de doble entrada se construye a partir de dos variables. Por un lado, las restricciones al desarrollo de NI, que son agrupadas en cinco categorías: 1) información de mercado; 2) marco regulatorio; 3) infraestructura física; 4) conocimientos y habilidades y 5) acceso a servicios financieros. La existencia de estas restricciones y el grado en que se encuentran en cada situación concreta influye en el diseño de las estrategias a seguir para levantarlas total o parcialmente.

La segunda variable de la matriz está constituida por los distintos tipos de estrategias en materia de desarrollo de negocios inclusivos, que la investigación empírica ha permitido descubrir y que son agrupadas en cinco categorías: 1) adaptación de productos o procesos; 2) invertir para remover restricciones; 3) apalancar las fortalezas de los sectores de la BDP; 4) combinar recursos y capacidades y 5) comprometerse en diálogos con los gobiernos.

En base a esta matriz, la investigación concluye en ocho tipos de soluciones, las que se dan como resultado de las estrategias adoptadas para el abordaje de las diferentes restricciones.

Este modelo para el análisis estratégico incorpora fuertemente algunos elementos que no estaban claros en las primeras formulaciones sobre NI.

En primer lugar, la identificación y sistematización de restricciones relacionadas con el entorno socio-económico y cultural. De ahí la necesidad de pensar el diseño de negocios inclusivos a partir de esas restricciones, considerándolas como amenazas u oportunidades para cada proyecto específico. Esta idea aporta una fuerte dosis de realismo al diseño de este tipo de emprendimientos y seguramente contribuirá a la disminución de los fracasos.

En segundo lugar, la identificación y sistematización de estrategias más o menos generales, sugiere que para crear un NI en una determinada comunidad, es posible seleccionar entre varias alternativas, las que quedarán condicionadas o determinadas por las restricciones y oportunidades contextuales y de la propia comunidad.

Si bien las estrategias nos parecen adecuadas, no ocurre lo mismo con las restricciones. En primer lugar, porque el modelo del PNUD está sesgado hacia el análisis de los negocios inclusivos que consideran a la BDP como mercado y en segundo lugar, porque casi todas las categorías son bastante acotadas y no incluyen muchos de los factores identificados en el estudio de casos que hemos realizado.

Por esa razón la hemos reelaborado, tal como se resume en la tabla Nº 3, donde se renombra y describe el alcance de cada una de las restricciones propuestas en PNUD (2008).

Tabla Nº 3: Reformulación de las restricciones de los NBP identificadas en PNUD (2008)

Categorías del PNU		Categorías en este informe	
Nombre	Alcance	Nombre	Alcance
Información de mercado	Se focaliza en el acceso o disposición de información del mercado	Mercados	Incorpora la existencia de mercados, cadenas de valor, canales de comercialización y demás problemas relacionados con el binomio producto-mercado Incluye el análisis de las políticas empresariales, particularmente la RSE. Incluye al Estado como agente económico
Marco regulatorio	Se focaliza en el sistema legal	Marco regulatorio y políticas públicas	Incorpora los procedimientos para obtener permisos, inscribir empresas, etc. Incluye las políticas sociales y de desarrollo de los gobiernos centrales y locales
Infraestructura	Sólo considera la infraestructura existente en el contexto del emprendimiento (país, región, etc.): redes de electricidad, caminos, etc.	Infraestructura física y tecnología	Incorpora la disponibilidad de instrumentos de trabajo (tierra, animales, herramientas, etc.) en la población objetivo y la existencia de tecnologías (particularmente las de bajo costo)
Conocimientos y habilidades	Se focaliza en estos dos aspectos de las competencias, pero omite otros como las actitudes y los aspectos propios de cada sub-cultura.	Competencias	Incorpora el análisis de pautas propias de cada sub-cultura que impactan sobre los NI con la BDP Incorpora la capacidad instalada en el país para desarrollar conocimientos y habilidades en la BDP
Acceso a servicios financieros	No considera la existencia de otros servicios que requieren los NI para ser creados y operar en forma sustentable	Acceso a servicios de apoyo	Incorpora servicios de capacitación, asistencia técnica, acceso a fondos no reintegrables para proyectos, etc. Incorpora el componente institucional: sistemas de actores institucionales, alianzas público-privadas, etc.

Fuente: elaboración propia.

En suma, pese a la limitación señalada, el enfoque de restricciones-estrategias propuesto por el PNUD, refuerza la idea sobre la pluralidad de modelos para emprender un NI con cada comunidad determinada. De ahí, la necesidad de que los actores involucrados en su creación analicen con creatividad las diferentes alternativas, a efectos de determinar las que tienen mayor potencial de viabilidad. En la sección sobre negocios inclusivos con clasificadores podrá observarse cómo la misma OSC fue capaz de encontrar soluciones diferentes para desarrollar NI con la misma población-objetivo, apalancándose en distintas oportunidades que le proporcionó el entorno. Con el mismo colectivo, creó unos emprendimientos acoplados a la cadena de valor de grandes empresas, otros que venden servicios al Estado y otros que operan más bien en mercados abiertos.

La propuesta de Porter y Kramer sobre los clusters

En un documento publicado a comienzos de 2011, Porter y Kramer proponen lo que denominan **teoría del valor compartido**, que consiste en *“las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera”*. Es decir, las empresas crean valor compartido cuando, en el marco de su operación son capaces de generar en forma simultánea valor para los accionistas y para la sociedad. Este concepto tiene elementos en común con el de “valor recíproco”, propuesto por Simanis et al (2008).

Según Porter y Kramer (2011), las empresas pueden crear valor compartido de tres formas diferentes. La primera de ellas consiste en re-concebir productos y mercados; es decir, las empresas tienen la posibilidad de expandirse hacia los mercados de los sectores de bajos ingresos mediante el desarrollo de productos accesibles que mejoren su calidad de vida. En este punto, los autores retoman la idea sugerida por Prahalad de considerar a la población de la BDP como un mercado de consumidores con un gran potencial para las empresas de los países desarrollados.

La segunda forma se basa en redefinir la productividad dentro de la cadena de valor. Dado que esta productividad inevitablemente afecta y es afectada por diversos problemas sociales, la contribución a la solución de estos problemas impactará positivamente sobre ella. Si bien esta idea no está claramente propuesta en la literatura sobre negocios inclusivos, sí forma parte de las prácticas empresariales promovidas desde el enfoque de la RSE, como ocurre en las siguientes situaciones: a) mejora de tecnología para reducir el consumo de energía; b) ahorro de agua potable y reciclaje de residuos para reducir costos y c) sistemas logísticos rediseñados para acortar distancias y así minimizar las emisiones de CO₂, etc.

Finalmente, la tercera forma mediante la cual las empresas pueden generar valor compartido consiste en promover la construcción de *clusters* locales: *“cuando una empresa construye clusters en sus lugares clave de operaciones, también amplifica la conexión entre su éxito y el de su comunidad”*. Según Porter y Kramer, los esfuerzos de las empresas por mejorar las condiciones estructurales del *cluster* local (infraestructura, educación, salud, acceso al crédito, introducción de tecnologías, etc.) tienen un efecto “*derrame*” sobre los otros participantes y sobre todo el ecosistema local.

El concepto de ecosistemas desarrollado por la red SKEN

En 2010, se publicó el libro **“Negocios Inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica”** (Marquez et al, 2010). En este libro se presentan los resultados de una investigación sobre negocios inclusivos implementada por la red SKEN. Una de las contribuciones más importantes de esta investigación es la aplicación a esta temática del concepto de ecosistemas. Según Reficco y Vernis (en Marquez et al, 2010), este concepto que proviene de la biología, es utilizado frecuentemente y fue Prahalad quien lo introdujo para el análisis de los negocios con la BDP.

Estos autores lo definen como “una comunidad económica sostenida por una base de organizaciones que interactúan y que giran en torno a la producción de bienes y servicios”. Se trata de un concepto que “va más allá de los marcos tradicionales, como el de cadena de valor, cadenas de valor extendidas o sistemas de valor”, e involucra tres elementos: co-dependencia, co-evolución y co-aprendizaje. Es decir, un ecosistema “destaca la conexión íntima entre una organización y su contexto: en el largo plazo, la falta de progreso en uno condiciona el potencial del otro”.

El diagrama siguiente, elaborado por Reficco y Vernis, ilustra los componentes del ecosistema de un negocio inclusivo.



Fuente: Reficco E. y Vernis, en Márquez et al (2010).

Tal como se infiere de lo anterior, la idea de *cluster* propuesta por Porter y Kramer, tiene elementos comunes con la de ecosistema, sugerida por Reficco y Vernis (Marquez et al, 2010).

Los autores de este libro optaron por llamar Sectores de Bajos Ingresos (SBI) a la población-objetivo de los negocios inclusivos. Nosotros hemos optado por Base de la Pirámide por tres razones. La primera radica en que este término no contiene connotaciones eventualmente peyorativas (como podría ocurrir con la palabra “pobre”). La segunda deriva del hecho de que es un término ampliamente utilizado. Y la tercera razón, viene de la mano de la ampliación de su significado en el marco de los últimos desarrollos de la Teoría de la Base de la Pirámide. En efecto, estos desarrollos conciben la relación con la BDP en el mismo sentido amplio en que lo hacen el PNUD y AVINA.

El nuevo concepto de Mercados Inclusivos sugerido por AVINA

Estas innovaciones conceptuales llevaron a la conclusión de que la creación de negocios inclusivos requiere, como condición necesaria, que los mercados donde estos operarán deben poseer ciertas características de entorno. Cuando esas características están presentes, es posible hablar de “mercados inclusivos”²². En 2010, la Fundación AVINA elaboró un documento en el que se plantea esta cuestión y en el que esta fundación se pregunta: “¿Cómo se pueden generar entornos favorables para el escalamiento de modelos de negocios socialmente inclusivos?” (AVINA, 2010).

Un mercado es inclusivo “cuando se desarrolla un conjunto de NI que comparten una actividad económica, geografía o segmento de clientes dentro de un marco estratégico compartido por muchos actores y bajo unas reglas claras de actuación”. Dicho de otro modo, hay un mercado inclusivo cuando existe un ecosistema (algo parecidos al *cluster* que refieren Porter y Kramer) favorable a la creación de negocios inclusivos, en el que, entre otras cosas destacan: a) un marco legal, políticas públicas y un funcionamiento no burocrático de los sistemas estatales; b) empresas comprometidas con la idea, dispuestas a invertir “capital paciente” y a orientar sus decisiones sobre la base del “valor compartido” de Porter y Kramer (2011) o “valor recíproco”, como lo llaman Simanis et al (2008); c) redes de actores heterogéneos dispuestos a trabajar en pos de reducir incertidumbres y buscar soluciones a las fallas de mercado y d) conocimiento de las necesidades, limitaciones y fortalezas de cada comunidad.

En opinión de AVINA, para “desarrollar un Mercado Inclusivo es necesario desarrollar agendas de competitividad, alianzas intersectoriales, alianzas público-privadas o en general estrategias construidas colectivamente”... porque cuando “las redes estratégicas son socialmente inclusivas reducen la incertidumbre; son legítimas para todos los actores; capitalizan sobre la estructura social existente; cuentan con conocimiento detallado de las necesidades y fortalezas de la comunidad de bajos ingresos; cuentan con socios que simplifican el esfuerzo al permitir llegar a una escala considerable de individuos; e incorporan socios no tradicionales para reducir costos”. (AVINA, 2010).

22 Nótese que aquí el término “mercados inclusivos” no alude al significado que se le dio en la publicación del PNUD (2008).

SECCIÓN 2

Casos de negocios inclusivos en el medio rural

Oscar Licandro y Lucía Pardo



CAPÍTULO 4

ACIPROPADUR:

“cruderos” de Durazno²³

“La línea de pobreza ya no les mira desde arriba, sino de igual a igual, en franca lucha, según datos estadísticos. Sus tambos, con pocas vacas, cuentan con sanidad y se cumplen las obligaciones mínimas en cuanto a los corrales de ordeño”.²⁴

1. Historia

Los “cruderos”, como se les conoce popularmente, son pequeños productores radicados en las cercanías de las ciudades, que viven en condiciones materiales muy precarias, sin luz eléctrica y otros servicios mínimos. Su volumen de producción y su productividad son muy bajos porque les faltan tierras, no poseen infraestructura, su capacitación es escasa, no tienen acceso al crédito ni a la mínima atención que requiere la sanidad animal. Están excluidos del sistema de remisión a las plantas industrializadoras de leche porque no cumplen con los requisitos para hacerlo. En consecuencia, obtienen una rentabilidad muy baja y prácticamente no tienen posibilidades de crecer y expandirse. Su economía es de subsistencia.

A mediados de la década pasada, la Intendencia Municipal de Durazno (ID) se propuso una estrategia con el doble objetivo de erradicar la venta de leche cruda y mejorar las condiciones de los cruderos de ese departamento. Esta leche es ilegal en Uruguay, debido a que su consumo puede afectar la salud humana y su comercialización puede generar problemas en la sanidad del rodeo. En 2005, unos 40 pequeños productores radicados en los alrededores de la ciudad de Durazno comercializaban su producción a través de la venta informal de leche cruda. En esa época, el total de cruderos del departamento era de unos 100 y la comercialización alcanzaba a unos 8.000 litros diarios, la mitad de ellos concentrados en la capital.

Los “cruderos” vendían su producto puerta a puerta, empleando carros tirados por caballos, motos o bicicletas como medio de transporte. Su mercado estaba constituido básicamente por personas de más de 40 años, residentes en las zonas más populares, *“que mantienen la costumbre heredada de sus mayores”²⁵*.

23 Este es uno de los primeros casos identificados en la investigación. Fue redactado a fines de 2010.

24 Dino Capelli en *“Uruguay: oro blanco para escapar de la pobreza”*. BITÁCORA. www.bitacora.com.uy.

25 Claudio Piñeyro, Director de Desarrollo de la ID – El País 3 de Mayo de 2006

La afirmación “...no queremos prohibirle trabajar al crudero, sino tratar de darles incentivos para que pueda remitir a esta planta y obtengan un beneficio”²⁶, resume el enfoque que le dio la ID a su Proyecto de Erradicación de la Leche Cruda.

Este proyecto se basaba en la idea de centralizar la producción lechera de estos productores en un tanque de frío y comercializarla en forma conjunta a una empresa pasteurizadora. En 2006 la ID le presentó la propuesta a Nutrísima²⁷, una empresa familiar ubicada en el vecino departamento de Tacuarembó. Esta empresa, ya acostumbrada a trabajar con pequeños productores, aceptó la propuesta y se comprometió a instalar una planta pasteurizadora en Durazno.

El 26 de junio de ese año se puso en marcha un plan piloto, con la participación de 11 productores. En esa etapa, comenzó a funcionar un tanque comunitario de frío con capacidad para 1.600 litros. Este tanque fue prestado a la ID por el programa Uruguay Rural. Mientras no comenzara a operar la planta de Nutrísima en Durazno, ese tanque se utilizaría para acumular la leche de todos los productores y luego enviarla a la planta de Nutrísima en Tacuarembó.

El 1º de septiembre se firmó un convenio entre la empresa y la ID, por el cual la intendencia cedió en comodato por 10 años un galpón que se encuentra en su Parque Industrial ubicado al oeste de la ciudad y la empresa se comprometió a realizar allí la inversión necesaria para instalar la planta. Fue una inversión de aproximadamente U\$S 300.000.²⁸ Este convenio contó con la aprobación de la Junta Departamental de Durazno. Finalmente, la planta fue inaugurada el 1º de junio de 2009, con una capacidad para pasteurizar 20.000 litros diarios.

En mayo de 2008, diez de los productores que remitían al tanque de frío, se agruparon en la Asociación Civil de Productores de Paso del Durazno (ACIPROPADUR). Algunos de los integrantes de la asociación tuvieron una participación activa desde el comienzo mismo del plan piloto y demostraron gran capacidad de liderazgo. Dos ejemplos ilustran el dinamismo de quienes lideraron el grupo. El primero data de noviembre de ese año cuando, a solicitud de los productores, Nutrísima comenzó a envasar leche para el mercado duraznense, en bolsas que decían (en letras grandes, debajo de la marca y de una imagen): “Grupo de Productores Lecheros de Durazno”. El otro ejemplo es más claro todavía. Cuando comenzó a operar la planta de Durazno, Nutrísima eligió a uno de esos productores para gerenciarla.

Los socios de ACIPROPADUR explotan en promedio 28 hectáreas cada uno, pero la mitad no llega a las 10 hectáreas. Seis son propietarios de los predios, dos son arrendatarios y otros dos son usufructuarios.

26 Mauber Olivera – El Telégrafo. 15 de noviembre de 2008.

27 Nutrísima comenzó a operar en Tacuarembó el 29 de enero de 2001. Pasteuriza y comercializa leche y derivados, como por ejemplo, yogures. Opera fundamentalmente en el mercado regional.

28 Infonegocios. Marzo de 2008

En 2009 ACIPROPADUR se vio fortalecida por la incorporación un nuevo actor: la forestal Stora Enso (actualmente, Montes del Plata), que ofreció a los productores la posibilidad de incorporarse a su Programa de Integración Productiva (PIP). Mediante este programa, la empresa ofrece a los productores familiares la posibilidad de acceder a sus campos forestados para el pastoreo de ganado. El acuerdo con Stora Enso abrió una ventana de oportunidad para este grupo de productores: la posibilidad de incorporar más ganado y así incrementar su producción de leche.

El PIP, que forma parte de la estrategia de integración comunitaria Montes del Plata, tiene como cometido: *“generar cadenas de valor en torno a nuestro negocio principal, con la participación de las comunidades locales”*²⁹. En el marco del PIP, la empresa forestal ha firmado contratos con 54 productores familiares ganaderos y lecheros de su zona de influencia. Estos pequeños productores acceden a una superficie promedio de 64 hectáreas cada uno³⁰.

El PIP prioriza los casos en que se cumplen las tres siguientes condiciones: a) está involucrada una institución pública o paraestatal (MGAP, intendencias, etc.); b) hay un grupo consolidado de productores y c) existe una necesidad real de acceso a la tierra.

2. La empresa y su proceso productivo

La gráfica siguiente ilustra la modificación en el proceso productivo que experimentó cada integrante de ACIPROPADUR. Antes de que la ID pusiera en marcha el Proyecto de Erradicación de la Leche Cruda, cada productor utilizaba su predio para el pastoreo de las vacas activas en la producción de leche, la cría del nuevo ganado a partir del destete y el pastoreo de las vacas que transitoriamente no producen leche (las denominadas “vacas secas”).

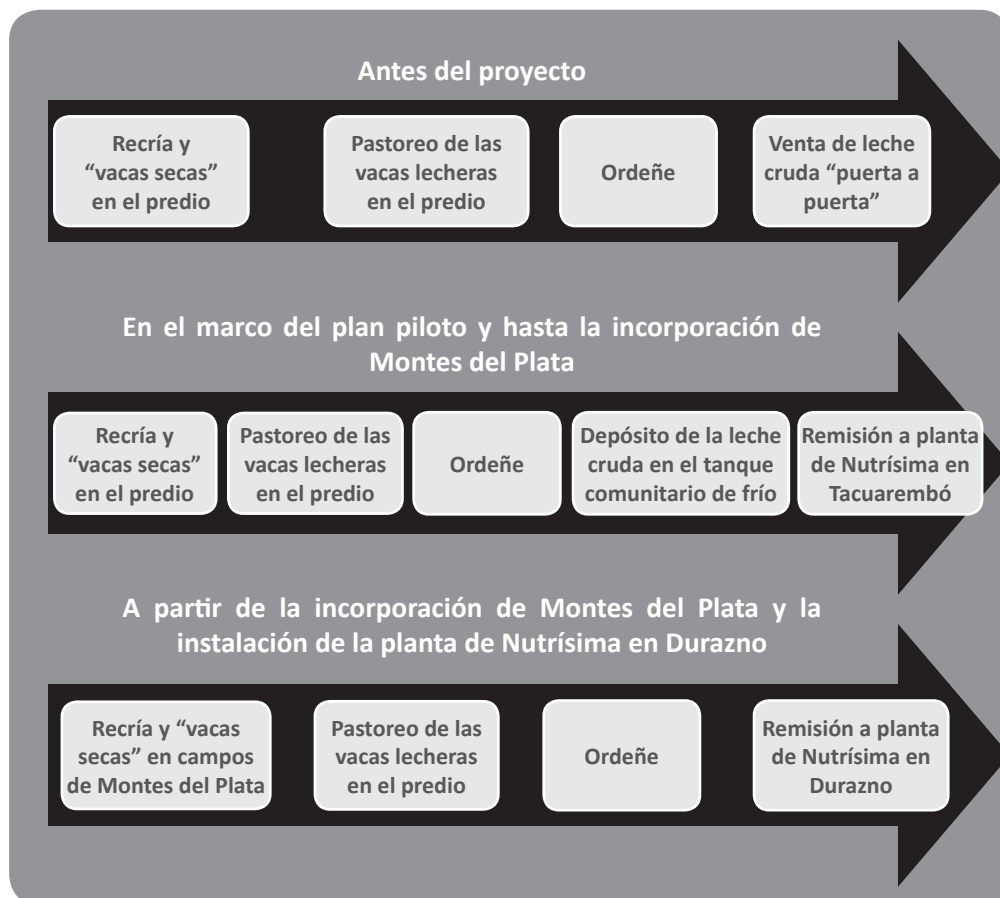
Al ser predios pequeños, esta situación reducía la capacidad de producción de leche, ya que el pasto debía compartirse con animales que no estaban en fase productiva. Esto se veía agravado por el hecho de que en general se trata de campos con pasturas más pobres y los cruderos no tenían capacidad económica para comprar forraje. En el otro extremo del proceso, la venta puerta a puerta implicaba precios bajos y el trabajo adicional de la comercialización minorista. Por su parte, el ordeño se hacía en condiciones mínimas de sanidad y sin tecnología alguna.

Una vez que comenzó el plan piloto, los productores experimentaron una mejora inmediata en el extremo final del proceso, ya que la venta minorista fue sustituida por el transporte de la leche cruda al tanque de frío y los ingresos mejoraron, cobrando al contado. Las mejoras en el resto del proceso productivo fueron paulatinas y se materializaron por las siguientes vías: a) a través de la capacitación, la asistencia técnica y la sanidad sin costo que aportó la ID; b) el acceso a créditos que permitió la compra de más vacas,

29 VII Conferencia del BID sobre RSE. Presentación de la empresa. Diciembre de 2010.

30 Datos a diciembre de 2009.

forraje y verdeos³¹ y c) la firma de un convenio con el Regimiento de Caballería Nº 2 para la explotación de un predio de 14 hectáreas, destinado a reserva forrajera. El crédito se podía usar para la compra de *freezers*, con la finalidad de acopiar la leche y llevarla al tanque de frío cada dos días, lo que sirvió para reducir los costos de flete.

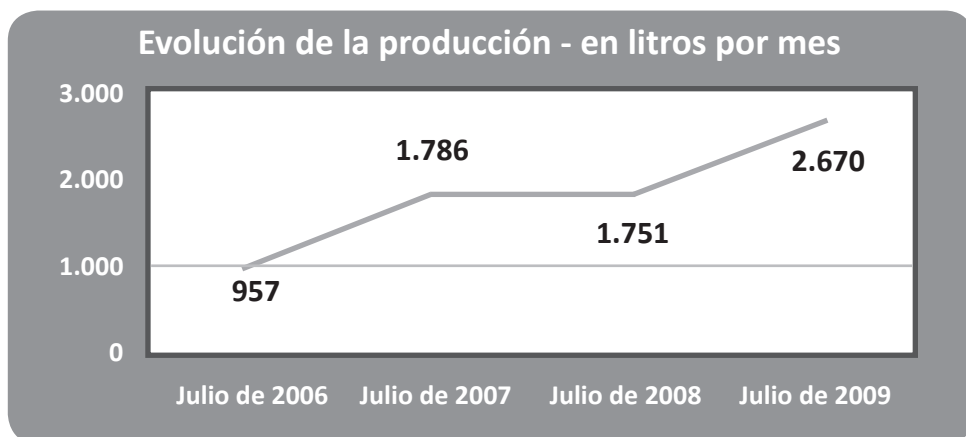


En la tercera etapa, con la incorporación de Montes del Plata, los productores mejoraron la productividad de sus predios, al incrementar la capacidad de éstos para alimentar las vacas destinadas exclusivamente a la producción de leche. Éste y los cambios de las etapas anteriores mejoraron los ingresos económicos de los productores, lo que a su vez permitió a varios de ellos invertir en tecnología, como es el caso de las máquinas de ordeñe.

A modo de ejemplo, en la gráfica siguiente se presenta la evolución del volumen de producción de la presidenta de ACIPROPADUR.

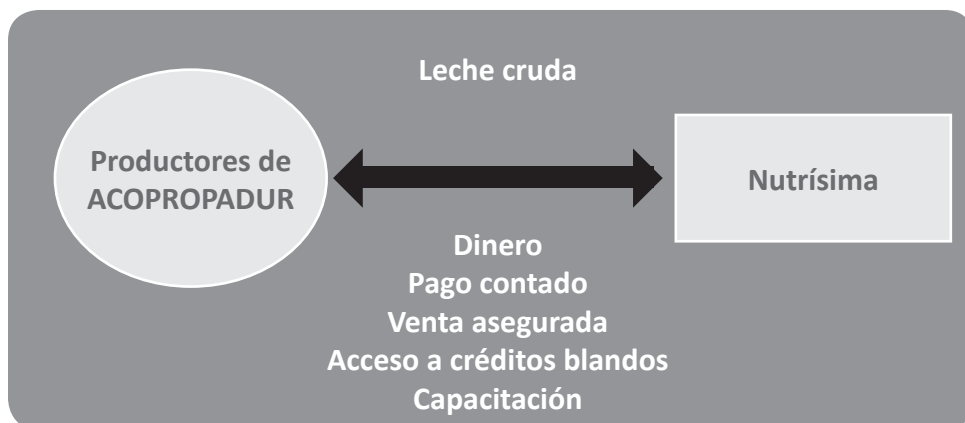
31 En junio de 2008 se firmó un convenio entre Nutrísima y DIPRODE, mediante el cual los pequeños remitentes de Tacuarembó y Durazno podían acceder a un crédito de entre 1.500 y 2.000 dólares, con los siguientes destinos: compra de *freezers*, vacas, forraje y verdeos. Se trató de un préstamo retornable a bajo interés (10%)

En tan solo tres años, pudo triplicar la producción de su pequeño predio de tan solo cinco hectáreas.



3. La características del negocio

Este es un negocio bastante sencillo, con dos actores: por un lado los productores y por otro, Nutrísima. El intercambio de valor entre ambos actores se representa en el diagrama siguiente.



Los productores entregan a Nutrísima la leche cruda que la empresa necesita para su producción. Dicha leche cumple con los estándares fijados por la empresa y la normativa vigente. Por su parte, Nutrísima paga al contado al precio de mercado, asegura la venta de toda la producción de cada productor, les brinda capacitación y, a través de convenios como el que firmó con DINAPRODE, les facilita el acceso al crédito.

4. El marco institucional

El éxito de este proyecto es el resultado de la interacción entre un amplio abanico de actores públicos y privados. En la tabla siguiente se divide en tres etapas el proceso que ha seguido el proyecto. En cada una de ellas se presentan los actores que han intervenido y se describe brevemente la contribución de cada uno de ellos.

Tabla Nº 4: Mapa de actores institucionales que intervinieron en el caso Nutrísima					
Convocatoria a los beneficiarios y diseño del NI		Puesta en marcha del NI		Operación del NI	
ID	Proyecto de Erradicación de la Leche Cruda Convocatoria a los productores y propuesta a Nutrísima	ID	Tanque de frío Créditos Sanidad Marco legal	ID	Convenio con Regimiento Caballería para usar predio Sanidad Apoyo institucional
Nutrísima	Convenio con la ID	Nutrísima	Gestión del tanque de frío Indicador en la bolsa de leche Asesoramiento	Nutrísima	Opera la planta en Durazno Asesoramiento Agente de retención para créditos
		JUNAE, MGAP Uruguay Rural	Capacitación a los productores Asistencia Técnica	ACIPROPADUR	Representación de los productores
				Montes del Plata	Pastoreo en campos forestados Articulador de los actores
				DIPRODE	Convenio con Nutrísima: créditos blandos para los productores

Fuente: elaboración propia

Como ya se vio, la iniciativa correspondió a la Dirección de Desarrollo de la Intendencia de Durazno. En la primera etapa, esta repartición de la ID jugó un rol clave, al poner en marcha el Proyecto de Erradicación de la Leche Cruda, buscar el socio industrial (Nutrísima), firmar el convenio para la instalación de la planta en Durazno y convocar (y convencer) a los productores para que se sumaran a la idea. Por su parte, Nutrísima aportó ideas para el diseño y se incorporó al proyecto mediante la firma del convenio con la ID.

Se puede decir que la puesta en marcha del NI (segunda etapa) duró aproximadamente dos años, hasta mediados de 2008. En esa etapa comenzó a operar el tanque de frío cedido por la ID y gestionado por Nutrísima. Por su parte, la ID contribuyó con algunos insumos, otorgó créditos para la compra de forraje, brindó asistencia sanitaria sin costo y realizó gestiones ante el gobierno para permitir que los cruderos de Durazno pudieran remitir a la planta de Nutrísima. Ésta, además de comprar la leche y gestionar el tanque de frío, brindó asesoramiento a los productores.

En este período tuvieron participación activa otros actores públicos. La JUNAE (actual INEFOP) financió cursos de capacitación a través del Programa de Capacitación Laboral para Trabajadores Rurales. El Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca contribuyó brindando asistencia técnica a través de su programa **Uruguay Rural**.

En la tercera etapa el proyecto empezó a consolidarse como negocio viable. La instalación de la planta de Nutrísima constituyó la garantía de sostenibilidad del proyecto. En 2008, la empresa firmó el convenio con DIPRODE que permite el acceso de los productores a créditos con bajas tasas de interés y se comprometió a operar como agente de retención, a efectos de garantizar su repago.

Fue también en 2008 que se integraron dos nuevos actores institucionales, cuya participación contribuyó a dinamizar el proyecto. En primer lugar, la constitución de ACIPROPADUR fue una clara señal de los productores sobre su compromiso con el proyecto y sobre su interés en asumir protagonismo como grupo. Los demás actores comenzaron a tener un interlocutor institucional, representativo del colectivo de productores. En segundo lugar, la incorporación de Montes del Plata (en ese entonces Stora Enso) contribuyó a incrementar el volumen de producción de los tamberos, al proporcionarles la posibilidad de realizar pastoreo en sus campos forestados.

Importa señalar que con Montes del Plata se sumó un actor con vocación articuladora y profesionales especializados en la relación con comunidades rurales.

5. Impactos para los actores

Esta experiencia ha generado los siguientes impactos positivos sobre los distintos actores involucrados:

- A. Incremento de la capacidad de producción de los productores, al permitirles utilizar sus predios en forma exclusiva para la alimentación de las vacas lecheras.

El acceso a pastoreo sirvió para potenciar las mejoras ya adquiridas por participar en el proyecto impulsado por la ID, entre las que cabe destacar: 1) acceso a créditos para la compra de *freezers* y transferencia de tecnología (Nutrísima); 2) mejora en la alimentación de los animales y tanque de frío (ID) y 3) capacitación (MGAP

- B. El incremento de la producción se tradujo en una mejora en los ingresos, que les permitió mejorar su calidad de vida y disponer de un excedente para reinvertir en los tambos.
- C. Fortalecimiento institucional de ACIPROPADUR, ya que el acuerdo con Montes del Plata (condición para que cada productor acceda al pastoreo en los campos forestados) requiere el funcionamiento de la asociación. Además, Montes del Plata brinda apoyo y seguimiento a este grupo de productores.
- D. A Nutrísima el proyecto le permitió ampliar su base de productores. Para las empresas no resulta fácil trabajar con este segmento de productores (parecido al que ya tenía en Tacuarembó), debido a sus pautas culturales, en particular, la dificultad para mantener compromisos a largo plazo. La constitución de ACIPROPADUR ha sido fundamental para resolver este problema.
- E. La incorporación de Montes del Plata ha contribuido a dinamizar el trabajo de colaboración entre los distintos actores que apoyan el proyecto productivo de ACIPROPADUR (ID, MGAP, Nutrísima, etc.).
- F. Para Montes del Plata ha significado: 1) el fortalecimiento de su relación con los actores públicos que trabajan con pequeños productores (MGAP, Intendencias, etc.); 2) el fortalecimiento de su reputación corporativa en la zona de influencia donde tiene lugar esta experiencia; 3) el desarrollo de *know how* sobre la creación e implementación de negocios inclusivos en asociación con otras empresas y demás actores institucionales.

6. Alianza entre ACIPROPADUR y Nutrísima – un negocio Inclusivo

Este proyecto presenta una estructura similar a la de los ejemplos clásicos de NI con pequeños productores y comunidades rurales presentes en la literatura. Se trata de un negocio inclusivo porque, como se verá a continuación, cumple con los cuatro requisitos que establece la definición de este concepto.

- A. Opera dentro de la economía de mercado. Los productores venden la leche a una empresa privada mediante un acuerdo comercial propio de la economía de mercado.**
- B. Tiene potencial para ser autosustentable.** Este proyecto contó con un punto de partida favorable para su autosustentabilidad. En primer lugar, porque Nutrísima depende de los pequeños productores para abastecer su planta de Durazno y por su interés por ampliar la experiencia al Departamento de Flores. En efecto, desde mediados de 2008, en acuerdo con la intendencia local, Nutrísima estuvo gestionando un tanque de frío en Flores, al que remitirían unos doces pequeños productores con destino a la planta de Durazno.³²

³² El Acontecer. 18 de junio de 2008. www.elacontecer.com.uy

En segundo lugar, porque esta empresa está creciendo en forma sostenida a medida que amplía sus mercados. Y, en tercer lugar, porque los integrantes de ACIPROPADUR han mejorado su productividad y están respondiendo a los estándares de la empresa.

Este negocio tiene resuelto algunos de los principales problemas que afectan la viabilidad de los proyectos productivos con los sectores de la base de la pirámide: a) tiene asegurado un canal de comercialización; b) los productores tienen acceso al crédito, ya que la planta opera como agente de retención y c) ACIPROPADUR es un marco institucional que, con independencia de las políticas municipales y estatales, asegura el trabajo conjunto de los productores para mejorar la gestión y el proceso productivo, al tiempo que opera como un interlocutor ante Nutrísima, Montes del Plata y las autoridades municipales y estatales³³.

- C. Es ambientalmente responsable.** Todo el modelo de funcionamiento de este proyecto tiene aristas de responsabilidad ambiental. El pastoreo en los campos forestados de Montes del Plata contribuye a un mejor aprovechamiento de la tierra. Las mejoras tecnológicas y la capacitación que recibieron los pequeños tambos han reducido aspectos contaminantes, propios de la producción más tradicional. La mejora en la sanidad de los animales y la eliminación de la venta de leche cruda ha tenido un impacto positivo sobre la sanidad general de los animales de toda la zona y sobre la salud de la población.
- D. Genera una mejora real en la calidad de vida de sus integrantes.** Ya se mencionaron las mejoras en la capacidad productiva, en los ingresos económicos y en las condiciones de trabajo que experimentaron los miembros de ACIPROPADUR.

Las palabras de los propios protagonistas expresan mejor el impacto del proyecto sobre estas personas: *“La producción para nosotros mejoró muchísimo, en cantidad y calidad de leche y vacas, sanidad, salud para nosotros, horas de trabajo, tenemos campo para recría, podemos plantar... antes era imposible... Se ven las mejoras en nuestra vida. Estamos juntando para hacernos la casa, tenemos más vacas, podemos planificar más, sabemos que la planta va a necesitar”*³⁴ De manera muy sencilla, otro de los líderes de ACIPROPADUR, Carlos Kuster, resumía de esta forma sus sentimientos: *“...ahora nos sentimos respetados, incluidos”*.³⁵

33 A la fecha de esta publicación el proyecto se ve amenazado por el hecho de que Nutrísima cerró la planta de Durazno y se ha tenido que volver al sistema del tanque de frío. Esto llevó a algunos productores a cambiar de rubro. Esta situación no cambia la argumentación de los párrafos anteriores, ya que la misma es atribuible a problemas coyunturales que pueden ser subsanados.

34 Claudia Pérez, presidenta de ACIPROPADUR. VII Conferencia del BID sobre RSE. Presentación de la empresa. Diciembre de 2010.

35 Citado por Dino Cappelli en: *“Uruguay: oro blanco para escapar de la pobreza”*. Artículo publicado en www.bitacora.com.uy.

7. Ubicación dentro de las tipologías de Negocios Inclusivos

Este proyecto se caracteriza por:

- A. Estar dirigido a pequeños productores de la base de la pirámide para ayudarles a desarrollar una actividad económica autosustentable (CE3). Estos productores mantienen sus unidades productivas individuales, pero se agrupan en una asociación civil (VI2), que les sirve para consolidarse como grupo, acceder a asistencia técnica del Estado y es condición necesaria para el acuerdo con Montes del Plata.
- B. Una entidad pública (la Intendencia de Durazno) fue quien concibió e impulsó el proyecto, logrando la integración de la empresa y de los productores (MI2). Estos no fueron convocados a un proyecto diseñado por Nutrísima, sino que ambos (productores y empresa) respondieron una iniciativa de la ID. Posteriormente, Montes del Plata se sumó a la ID para impulsar el proyecto.
- C. Nutrísima se convirtió en la empresa pivot del proyecto, encargándose de procesar la materia prima de los productores, agregarle valor y comercializarla con una marca que día a día va ganando participación de mercado (IE2). A diferencia de otros casos, estamos ante una empresa familiar que en Uruguay compite con los grandes de la industria (CONAPROLE y PARMALAT). Montes del Plata, por su parte, se incorporó como proveedor de servicios a los productores, mediante el arriendo de campos forestados, lo que sirvió para que éstos ampliaran el volumen de vacas lecheras y, consecuentemente su producción (IE3).

8. Buenas prácticas y aprendizajes

En este caso se observaron las siguientes buenas prácticas.

- A. El NI se basó en aprovechar capacidades instaladas y articular necesidades de dos actores: los productores y Nutrísima. En el caso de los productores, el proyecto se basó en los activos (animales, conocimientos, etc.) que ya tenían, enriqueciéndolos mediante diversos aportes: capacitación, asistencia técnica, acceso a tierras, etc. Para Nutrísima el proyecto representó la oportunidad de expandir su base de remitentes y ampliar su mercado a la ciudad de Durazno.
- B. El trabajo colaborativo entre diversos actores institucionales contribuyó a la solución de diferentes problemas y generó sinergias entre los aportes de todos ellos. En particular, el liderazgo inicial del gobierno local fue fundamental para poner en marcha el proyecto y para lograr la incorporación de Nutrísima.
- C. La creación de ACIPROPADUR fue importante para consolidar el grupo y ayudar a cada productor a transitar el proceso de cambio cultural que el proyecto demandaba. En particular, asumir ciertos riesgos, pensar un poco más a mediano plazo e introducir cambios en su forma de trabajo. Los productores que quedaron por el camino

no pudieron hacer ese cambio. Por otra parte, ACIPROPADUR se convirtió en un interlocutor ante otros actores, lo que también contribuyó a fortalecer el proyecto.

- D. La existencia de liderazgos dentro del grupo de productores fue un factor clave de éxito, ya que su liderazgo operó para mantener el grupo en los momentos difíciles, para empujar la introducción de cambios en la forma de trabajo y para vencer los temores y la desconfianza ante la propuesta de Montes del Plata para el pastoreo en sus campos forestados.
- E. La estrategia de relación de Montes del Plata con las comunidades donde opera y con otros actores institucionales. Esta estrategia supone que la empresa se involucra con las comunidades a través de su propio negocio y no mediante actividades filantrópicas. En forma complementaria, el interlocutor de Montes del Plata en este proyecto, posee competencias actitudinales y técnicas que sirven para nuclear, motivar, organizar y generar acuerdos entre distintos actores institucionales. A partir de 2010, cuando la ID bajó su nivel de involucramiento, el rol nucleador e impulsor lo asumió Montes del Plata.

CAPÍTULO 5

Cooperativa Delicias Criollas: producción de alimentos artesanales³⁶

En los últimos años se ha renovado el interés por la agricultura como un motor básico del desarrollo y la reducción de la pobreza. Y a raíz del alza del precio de los alimentos, han surgido una serie de iniciativas mundiales que tratan de reactivar la agricultura en los países en desarrollo (...) Además, se está volviendo a evaluar la función del Estado en la agricultura y la reducción de la pobreza rural, y se está reconsiderando el papel que las políticas e inversiones públicas pueden desempeñar en mitigar la volatilidad de los mercados y garantizar la seguridad alimentaria nacional

Informe sobre la pobreza rural 2011³⁷.

1. Historia

Delicias Criollas es una cooperativa de producción y servicios que opera bajo la marca del mismo nombre. Es una valiosa herramienta creada por la Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay (AMRU)³⁸ con el objetivo levantar las fuertes restricciones existentes y promover la valorización, la autonomía y la inserción económico-productiva de un sector de población triplemente discriminado: por ser mujeres, por ser rurales y por ser pequeñas productoras y/o asalariadas rurales.

La cooperativa produce y comercializa alimentos en conserva (mermeladas, almíbares, escabeches), licores, bombones y panificados. El desarrollo de una amplia gama de productos artesanales y 100% naturales, constituyen una estrategia para incorporar valor a las materias primas de las zonas donde residen estas mujeres y promover la generación de ingresos de la familia rural y la autonomía económica de la mujer.

36 Este caso fue redactado a fines de 2011.

37 "Nuevas realidades, nuevos desafíos: nuevas oportunidades para la generación del mañana" FIDA - Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

38 Asociación civil sin fines de lucro fundada en setiembre de 1994. Integra a la fecha a más de dos mil mujeres rurales organizadas en grupos en todo el territorio nacional. Su visión es "Ser una organización líder y autosustentable, referente de las mujeres rurales organizadas en la Región"

Surgió a partir de una iniciativa de las mujeres rurales organizadas en la AMRU, cuando en 1996 plantearon la necesidad de comercializar sus productos bajo una marca colectiva. Fue entonces que comenzó un proceso que, tomando como punto de partida el saber tradicional, lo potenció mediante un proyecto colectivo de calidad integral.

En una primera instancia se comenzó con un estudio de experiencias asociativas ya existentes, con el objetivo de incorporar lecciones aprendidas de otros emprendimientos. En 1998, en el marco del convenio PREDEG – GTZ³⁹, se realizó una consultoría sobre ***“Diseño de una estrategia institucional y comercial de los grupos de mujeres productoras de conservas de ANGMRU”***, a cargo de la consultora EPA (Estudios y Proyectos Agropecuarios). El informe final propuso la creación de una estructura comercial autónoma, pero estrechamente relacionada a la asociación, acorde a las necesidades de un marco legal para la producción y comercialización de productos.

La estrategia planteada se basó en enfocarse en la elaboración de productos diferenciados de carácter artesanal, dirigidos hacia nichos donde los productos elaborados por los grupos de AMRU presentaban posibilidades competitivas reales, debido a la diferenciación y la consecuente valoración de los consumidores. Esto que permitiría acceder a niveles de precios compensatorios de las desventajas que, desde el punto de vista de la escala productiva (y por ende de los costos), implica este tipo de producción, y en definitiva obtener ingresos que remuneren efectivamente los esfuerzos desplegados por las productoras.

El supuesto de que existían horizontes comerciales viables y alcanzables, alentó a la AMRU a concretar una estrategia global que abarcó a toda la institución, contemplando (mediante el relevamiento y análisis de aptitudes y capacidades individuales, grupales e institucionales) el diferente grado de desarrollo existente en los grupos que la componen. De esta forma, se apostó a la capacitación integral⁴⁰ de los grupos según el grado de desarrollo alcanzado y potencialmente alcanzable en el futuro.

En materia productiva, se gestionaron recursos para contratar el asesoramiento del LATU para la capacitación y se creó el Fondo Rotatorio AMRU (FRA) a efectos de facilitar capital de trabajo para los grupos productivos. Este fondo fue administrado en sus comienzos por FUNDASOL y luego por la propia Asociación.

En el año 2001 se realizó el lanzamiento promocional de “La Mesa Criolla”⁴¹, organizada por AMRU, Presidencia de la República y el LATU. Se aprovechó esa oportunidad para hacer también el lanzamiento de la marca colectiva “Delicias Criollas”. Ya en la “Mesa

39 PREDEG - Programa de Reconversión y Desarrollo de la Granja (MGAP), GTZ - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, Cooperación Técnica Alemana.

40 Proyectos Embajada Británica, JUNAE-MTSS (actual INEFOP - Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional) y OEA.

41 Evento de exposición y venta de los productos alimenticios elaborados artesanalmente que fue visitado por más de 24.000 personas durante los cuatro días de exposición. Grupos de AMRU de todo el país participaron con una gran variedad de productos.

Criolla Edición 2002”, se efectivizó la primera experiencia de venta bajo la marca “Delicias Criollas”, y luego se continuó marcando presencia en diversos eventos puntuales.

Presentada por AMRU, Delicias Criollas fue premiada en 2004 por la Fundación Ashoka⁴² en el marco del **“Concurso Regional de Ideas Innovadoras para la Movilización de Recursos”**. El 21 de abril de 2004, Delicias Criollas se constituyó formalmente en una cooperativa de producción y servicios. A partir de esa fecha, Delicias Criollas ha gestionado y articulado apoyos para continuar el proceso de consolidación del emprendimiento, contando con el apoyo de Agricord⁴³.

En 2007, bajo la inquietud de analizar escenarios que viabilizaran la sostenibilidad del proyecto colectivo, en el marco del Programa PACPYMES (MIEM) y con el patrocinio de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios y la AMRU, la cooperativa confeccionó su plan de negocios y plan de acción 2008 – 2010, en el que se planteó como objetivo aumentar sus ventas en tres años, a efectos de convertirse en un emprendimiento autosustentable.

La implementación del plan de negocios supuso un incremento substancial en los volúmenes de producción, para lo que se realizó una gran inversión en equipamiento y capacitación de los grupos productivos, ampliación del banco de insumos, fortalecimiento del área comercial y desarrollo e implementación de un plan estratégico de comunicación, lo cual fue posible con el apoyo de Agriterra, la Fundación Interamericana⁴⁴ y la DIGEGRA⁴⁵.

En noviembre de 2008, Delicias Criollas contaba con una nueva identidad visual, que reflejaba la identidad de la marca, tal cual fue definida por los grupos productivos tras un proceso participativo. Se eligió el Teatro Solís como espacio para realizar el relanzamiento de marca. Previamente al evento, se organizó un desayuno de trabajo que convocó a unas 40 mujeres líderes de opinión, referentes del ámbito político, empresarial, comunicadoras y chefs, con el doble objetivo de: 1) contarles “de primera mano” el enorme desafío que significaba la implementación del plan de negocio y 2) invitarlas a sumarse - como mujeres – con aportes e ideas para hacer posible la meta de autosostenibilidad.

Esta actividad fue valorada como muy positiva por parte de la cooperativa, teniendo una repercusión que superó ampliamente las expectativas, al punto de que año a año han vuelto a repetir este desayuno, institucionalizándolo como evento tradicional de la cooperativa.

42 Ashoka es una organización internacional sin fines de lucro que apoya a emprendedores sociales con soluciones innovadoras que sean sostenibles y replicables, tanto a nivel nacional como global. La Dra. Rosario García y Santos (Coordinadora Técnica de AMRU desde su fundación hasta el 2008), es “Fellow Ashoka” desde 1997.

43 Agricord es un conjunto de agencias de cooperación europeas. En ese marco, Agriterra, creada por las organizaciones sociales del campo de Holanda es una Agriagencia que coopera con Delicias Criollas desde 2005.

44 IAF – Fundación Interamericana, es una entidad independiente del gobierno de los Estados Unidos que otorga donaciones para programas de autoayuda innovadores, participativos y sostenibles, en América Latina y el Caribe.

45 DIGEGRA – Dirección General de la Granja del MGAP en el marco del Programa de Apoyo a Planes de Negocio.

De la mano del relanzamiento de marca, Delicias Criollas logró ampliar significativamente sus canales de distribución y sus ventas.

2. La empresa y su proceso productivo

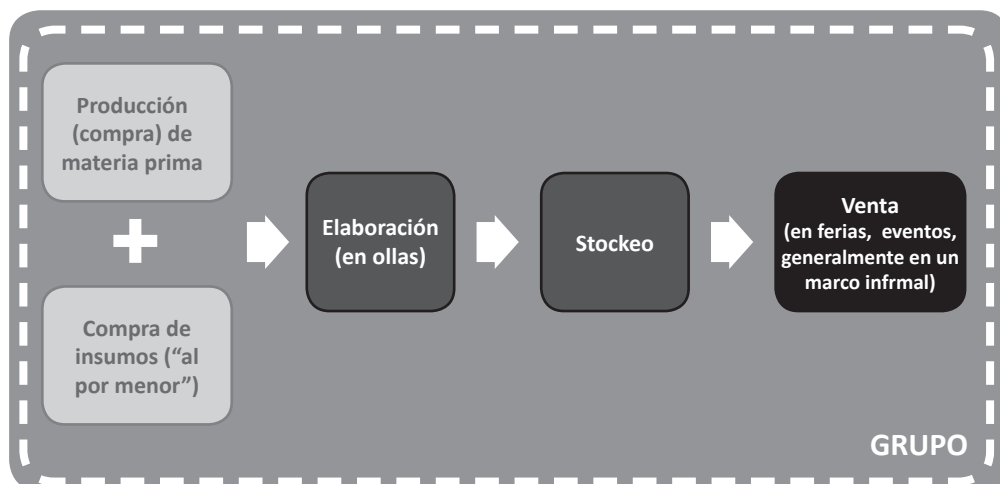
Las mujeres rurales organizadas en AMRU fueron desarrollando sus emprendimientos productivos en forma intuitiva y a partir de los saberes que tradicionalmente se traspasan generación tras generación en el campo, como una clara estrategia de supervivencia para complementar los ingresos de la producción familiar. Esta actividad se realizaba en un contexto socioeconómico muy adverso, caracterizado por los siguientes aspectos:

- A. Invisibilidad del trabajo de la mujer en la producción familiar, debido a la superposición de su papel productivo, con el reproductivo y social de la unidad doméstica.
- B. Falta de autonomía, por no disponer de recursos económicos propios.
- C. Grandes limitaciones para el acceso a los recursos (tierra, maquinaria, tecnología, información, insumos para elaboración, marco formal, etc.) que impedían el desarrollo de sus emprendimientos productivos.
- D. Limitaciones para el acceso al crédito, por no cumplir con los requisitos exigidos: no ser propietarias o no poder demostrar ingresos genuinos.
- E. Pobre o inexistente oferta de capacitación específica para mujeres en aspectos tecnológicos y productivos, administración y gerenciamiento de la empresa.
- F. Dificultades para el acceso a capital de trabajo. Debido a las características tecnológicas del modelo de producción artesanal y natural, los productos deben ser elaborados en su totalidad en el período de zafra de la materia prima. Por lo anteriormente expuesto, las productoras debían movilizar un capital de trabajo importante para la compra de los insumos (frascos, tapas, azúcar, etc.) durante un breve período de tiempo. Por lo tanto, su capacidad de producción se veía limitada debido a la disponibilidad económica. Además, como los productos se comercializan durante todo el año, se sumaba también una dificultad desde el punto de vista financiero.
- G. Problemas para el acceso a mercados y la participación de intermediarios que generalmente representan una dificultad para las productoras.
- H. Necesidad de ajustar la oferta de productos a los requerimientos del mercado, tanto en calidad como en volumen.

La creación de la cooperativa intentó contribuir a superar las dificultades mencionadas anteriormente. El desafío consistía en desarrollar un modelo de negocios que promoviera la inclusión de las mujeres rurales, como herramienta para mitigar las desigualdades socioeconómicas, bajo el convencimiento de que los ingresos propios otorgan a las mujeres mayor autonomía y poder de decisión sobre cómo y cuánto gastar en sus hogares.

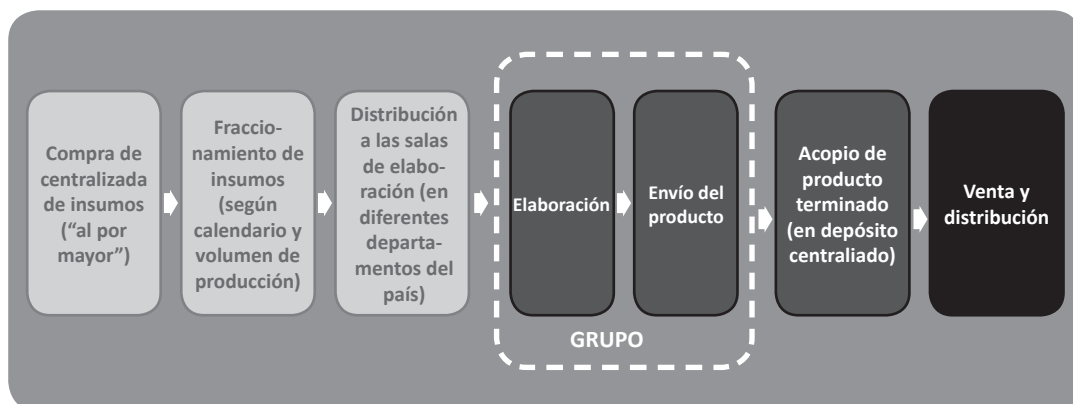
Las dos gráficas siguientes ilustran el proceso productivo antes y después de que comenzara a funcionar la cooperativa.

El proceso productivo antes de la creación de la Cooperativa



Fuente: Delicias Criollas.

El proceso productivo luego de la creación de la cooperativa



Fuente: Delicias Criollas.

3. La características del negocio

El modelo de producción es totalmente descentralizado. Los grupos productivos cuentan con sus salas de elaboración habilitadas en las zonas rurales o localidades próximas a donde viven.

Cada grupo se especializa en un producto o línea de productos (en general se apuesta a incorporar valor a las materias primas de la zona), a efectos de promover la complementariedad y no a la competencia al momento de venta. Esto, a su vez se traduce en una mayor especificidad y eficiencia de producción para los grupos productivos y una mayor oferta de productos para los clientes. El trabajar bajo Buenas Prácticas de Manufactura y contar con procedimientos sistematizados para la producción artesanal, posibilita una producción de calidad uniforme y permite replicar con facilidad los procesos de producción en momentos de un pico en la demanda o ante situaciones especiales en que un grupo deba cubrir la producción de otro grupo.

A efectos de incorporar valor y generar trabajo calificado, los grupos productivos abarcan todo el proceso de elaboración, desde la recepción de las materias primas hasta el empaque de producto terminado. La cooperativa dispone de un centro de insumos (bollones, botellas, etiquetas, azúcar, alcohol, etc.), que está disponible para todas las productoras al momento de zafra. Los insumos se facilitan sin costo al momento de elaboración y son descontados al realizarse la liquidación a los grupos.

Delicias Criollas dispone de tres pailas⁴⁶ que rotan por los grupos productivos en función del calendario de producción de materia prima, buscando optimizar su uso.

Actualmente, la cooperativa opera en dos mercados. El primero es el de los consumidores finales de sus productos, quienes lo adquieren a través de canales minoristas tradicionales. El segundo es el del regalo empresarial, donde Delicias Criollas comenzó a competir hace menos de dos años. En este mercado, la cooperativa está ofreciendo canastas para fin de año y otras ocasiones, en las que a la calidad se suma el valor agregado de ser un producto socialmente responsable.

4. El marco institucional⁴⁷

La Asociación se creó por la necesidad de contar con una herramienta de trabajo colectivo que permitiera a la mujer rural potenciar sus capacidades, asegurar su protagonismo activo y permanente, y levantar las fuertes restricciones existentes para alcanzar su desarrollo pleno en armonía con la familia y la comunidad.

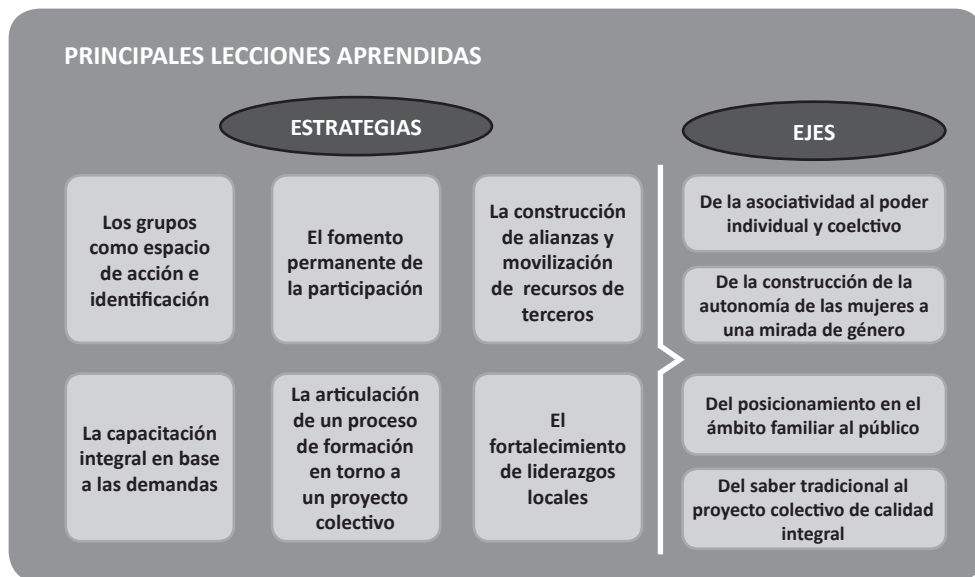
Desde sus orígenes, se inició un proceso participativo de crecimiento dinámico e integral, en el que el género, la familia, lo rural, la pobreza, lo social y lo productivo están tan íntimamente ligados, que resultan indivisibles. Es tan importante para la mujer legitimarse socialmente “ganando dinero,” como trabajar sin descanso para poder permanecer en el campo y evitar que sus hijos deban abandonarlo. Es tan fuerte la

46 Recipiente de acero inoxidable provisto de camisa y agitación mecánica, utilizada por Delicias Criollas para la elaboración de mermeladas.

47 A diez años de la fundación de AMRU - Algunos comentarios y reflexiones sobre lecciones aprendidas y futuros desafíos. Aportes de Rosario García y Santos a la publicación “Un camino colectivo de mujeres rurales hacia el desarrollo: La Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay – AMRU” realizada con el apoyo de CINTERFOR – OIT, Martha B. Chiappe 2005.

necesidad de generar recursos complementarios para superar la situación de pobreza en que vive junto a su familia, como la necesidad de socialización, fruto del gran aislamiento que soporta.

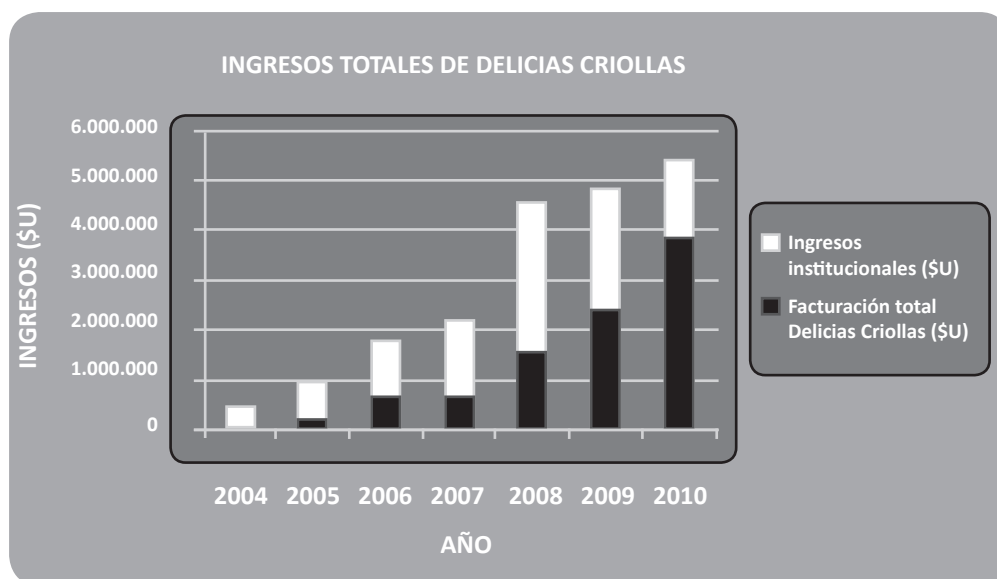
Se fue construyendo progresiva y paulatinamente un proceso de avance en espiral ascendente, que se sustenta principalmente sobre cuatro ejes centrales, dispares en desarrollo, que se vinculan y retroalimentan entre sí, apoyándose en una serie de estrategias muchas veces comunes, que están presentes en forma implícita o explícita (ver la gráfica siguiente).



Fuente: *Delicias Criollas*.

5. Un negocio inclusivo

- A. Opera dentro de la economía de mercado.** Delicias Criollas produce y comercializa sus productos de acuerdo a las reglas de la economía de mercado. Tanto en el canal minorista como en el negocio del regalo empresarial debe competir en base a la relación calidad / precio. Más aún, el modelo de producción le implica operar con costos más altos que el resto de la industria, pero no recurre a subsidios para compensar esta debilidad.
- B. Tiene potencial para ser autosustentable.** Como se mencionó anteriormente, la cooperativa Delicias Criollas confeccionó su plan de negocios y plan de acción 2008 – 2010 persiguiendo el objetivo de aumentar sus ventas en tres años, a efectos de convertirse en un emprendimiento autosustentable. Las cifras presentes en la gráfica siguiente ilustran el crecimiento buscado.



Fuente: Delicias Criollas

Si bien los resultados en el crecimiento de la facturación son alentadores y además resultan de gran importancia porque impacta directamente en los ingresos percibidos por las productoras, los esfuerzos se han centrado en apostar a la rentabilidad del emprendimiento. De todas formas, cabe hacer un análisis que incluya los costos de la estructura y el uso eficiente y eficaz de los recursos, por lo que se da especial importancia al indicador presente en la siguiente tabla.

INDICADOR	2007	2008	2009	2010
(Costo de producción de los bienes vendidos + gastos generales y de administración) / Ventas netas	2.79	1.42	1.53	1.09

Fuente: Delicias Criollas

A partir de la implementación del plan de negocios (2007) se puede observar una mejoría en el indicador, pese al leve deterioro de 2009, que se explica por una importante inversión en el Centro de Insumos. Esta inversión incrementó significativamente el potencial de ventas, tal como se puede ver en el indicador de 2010. Ahora bien, pese a registrarse una mejora importante en el indicador, no se ha llegado aún al equilibrio (valor del indicador = 1) y esto obliga a la cooperativa a continuar gestionando recursos de terceros a efectos de posicionarse en una situación de mayor seguridad económica.

A su vez, se ha logrado disminuir algunos costos variables mediante la articulación de compras y se apuesta a atenuar costos fijos mediante la articulación con terceros. A modo de ejemplo, las oficinas de Delicias Criollas se encuentran ubicadas en la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR)⁴⁸, mediante un acuerdo que prevé un

⁴⁸ La Comisión Nacional de Fomento Rural es una organización representativa de pequeños y medianos

aporte razonable y compartir gastos entre ambas instituciones. Otros ejemplos son: a) el depósito de insumos y productos terminados (Banco de insumos) se encuentra ubicado en las instalaciones de la Planta Capurro de ALUR S.A.⁴⁹, en el marco de un acuerdo de cooperación entre ambas empresas y b) Delicias Criollas cuenta con un local institucional de venta en el Mercado de los Artesanos, en el marco de un convenio firmado con la Asociación Uruguaya de Artesanos (AUDA).

- C. **Es ambientalmente responsable.** El compromiso de Delicias Criollas con el medio ambiente es parte de su identidad, y por tanto se refleja en su logo:



“Nuestra tierra”, remite al sentimiento de pertenencia de quienes elaboran los productos, a la cultura nacional y a “lo uruguayo”, pero también al respeto y responsabilidad por el planeta y sus recursos naturales. “Homenaje a nuestra tierra”, también contiene “lo natural”, “lo artesanal”, a través del concepto del cuidado del recurso tierra y de sus frutos. Es un pacto con la tierra y con las nuevas generaciones. Un pacto de calidad, cuidado y respeto.

- D. **Genera una mejora real en la calidad de vida de sus integrantes.** Delicias Criollas ha contribuido al desarrollo personal de cada una de sus integrantes: 1) promoviendo la socialización y formación; 2) generando en ellas confianza, seguridad, autoestima y valoración; 3) desarrollando sus capacidades y valorizando el trabajo colectivo. Ha servido para posicionar a las cooperativistas en sus hogares y su entorno, como actores que generan una fuente genuina de ingresos y haciendo visible su trabajo.

La apuesta ha sido a promover procesos de empoderamiento de las mujeres para su incidencia en el desarrollo rural integral y sustentable. En palabras de una de sus integrantes: *“Delicias Criollas para mí es realmente una esperanza, una posibilidad de salir adelante en medios que son difíciles. Me permite sentir que desde este lugarcito soy alguien. Cuando la mujer del campo busca reunirse con otra par, busca combatir el aislamiento. De esta forma entendés que no sos la única que se sacrifica y ves que hay otras que hacen un esfuerzo mayor. Conocé compañeras que tienen que abrir nueve porteras para llegar a la casa!!! Así nos vamos alentando y dando fuerzas las unas a las otras”*.

productores del medio rural, a través de las organizaciones de base que los nuclean en todo el país.

49 ALUR S.A. - Alcoholes del Uruguay, es una sociedad anónima integrada en un 90% por la Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP) y en un 10% por la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND).

6. Tipo de Negocio Inclusivo

De acuerdo con las clasificaciones propuestas en este documento, la cooperativa Delicias Criollas se caracteriza por:

- A. Estar dirigida a los sectores de la base de la pirámide como empresarias organizadas (CE3).
- B. La AMRU, que es una organización de la sociedad civil, jugó un papel central en el proceso de creación del NI y de su consolidación. Fue además en sus orígenes, la articuladora con los demás actores que intervinieron. Estamos frente a la categoría MI1.
- C. Al ser una cooperativa se trata de un emprendimiento asociativo (VI1).
- D. Ninguna empresa participó en su creación ni la ha incorporado como proveedor importante de su cadena de valor. Sin embargo, Delicias Criollas ha establecido relaciones comerciales con empresas que la apoyaron para acceder a mercados o que se han convertido en sus clientes. Así, por ejemplo, a mediados de la década pasada, la cadena de supermercados Disco facilitó la presencia de Delicias Criollas en cuatro de sus puntos de venta. Además de brindarle la posibilidad de dar a conocer su marca en el mercado-objetivo, esta experiencia sirvió a la cooperativa para realizar un aprendizaje del negocio y de los requisitos para ser exitoso en ese canal de distribución. Actualmente, Delicias Criollas está presente en Disco, Devoto, Tienda Inglesa y Gèant. Esta situación ubica esta experiencia en la categoría IE3.

Hace un par de años, Delicias Criollas y Citrícola Salteña formalizaron un acuerdo comercial mediante el cual la cooperativa adquiere las naranjas que necesita para su producción y las paga posteriormente con canastas para regalos empresariales basadas en sus productos. Este acuerdo sirvió a la cooperativa para diversificar su negocio y a Citrícola Salteña para agregar valor social a sus regalos de fin de año. Se trata de un caso del tipo IE4.

7. Buenas prácticas y aprendizajes

La experiencia de estos años ha permitido desarrollar un aprendizaje sobre los diversos aspectos del negocio, ya sean económicos, técnico-productivos o humanoculturales. A continuación se mencionan algunos de esos aprendizajes.

7.1 De la asociatividad al poder individual y colectivo

- A. La validación del grupo como herramienta facilitadora del “empoderamiento” individual y colectivo, que permite vencer las fuertes restricciones que enfrenta la mujer de campo para poder desarrollarse.
- B. La reafirmación de la importancia de la participación como mecanismo que fortalece el capital humano, esencial para el desarrollo del colectivo y garantiza el “aprender experimentando”.

- C. Las posibilidades de impacto de un colectivo, expresión de mucho más que la sumatoria de sus individualidades.
- D. La tolerancia a la diversidad, para poder incluir y sumar la diferencia; también posibilitando un marco de expresión de la creatividad y la innovación.
- E. La importancia de mantener la coherencia institucional para enmarcar el proceso.
- F. La necesidad de adaptación permanente para poder responder a los requerimientos en las diversas etapas del proceso.
- G. La atención al permanente equilibrio que permita incorporar y formar nuevas dirigentes con el aporte de aquellas más experimentadas, para responder con eficiencia.
- H. La importancia de trabajar las debilidades a la interna de la organización, siendo muy selectivas y cautelosas respecto de aquellas /os actores externas/ os que eventualmente se convierten en una real amenaza.

7.2 De la construcción de la autonomía de las mujeres hacia una mirada más global de género

- A. La conciencia de discriminación e inequidad a partir de la visibilidad y el reconocimiento alcanzado, como elemento sustancial para incorporar, en la estructura AMRU, la perspectiva de género.
- B. La necesidad de trabajar el poder, sus diferentes acepciones y relaciones, a efectos de obtener una verdadera equidad entre ambos géneros.

7.3 Del posicionamiento en el ámbito familiar al posicionamiento en el ámbito público

- A. La interacción en el colectivo permite el desarrollo de la autoestima y la proyección individual al ámbito público, logrando un posicionamiento en la comunidad y en la sociedad en su conjunto.
- B. El reposicionamiento del rol de la mujer en la familia, a partir de la proyección mencionada, resultado de incorporar una mirada desde el género.
- C. La importancia del impacto institucional logrado a diferentes niveles como catalizador del proceso de autovalorización de sus protagonistas.

7.4 Del saber local y la producción tradicional a un proyecto colectivo de calidad integral

- A. La conveniencia de iniciar un proyecto de profesionalización a partir del saber tradicional, en una extensión del savoir faire, en torno a un objetivo común a todas las integrantes de la Asociación y claramente establecido por ellas.
- B. La capacitación integral a demanda, como recurso imprescindible para la concientización de las implicancias, responsabilidades y beneficios de la creación de un proyecto colectivo de calidad profesional.

- C. La eficiencia de la capacitación al ser ejecutada como proceso, en articulación con las posibilidades reales de las demandantes de la misma.

Sobre la base de grupos consolidados y capacitados, tanto grupalmente (en la manipulación de alimentos y gestión de pequeños emprendimientos), como individualmente (en incidencia política y convertirse en agentes de conducción institucional) la cooperativa se convirtió en un instrumento:

- A. **económico** para la generación de ingresos de la mujer rural y como aporte hacia el autofinanciamiento de la propia AMRU⁵⁰ y
- B. **político** (enmarcado en el “Proyecto Marca País” de la AMRU)⁵¹, para: 1) la promoción del trabajo de la mujer rural mediante Delicias Criollas como un producto cultural que contribuye a la identidad nacional y 2) para la promoción de la producción familiar, en pro de la superación de las barreras legales y una normativa adecuada a las diferentes condiciones entre la producción industrial y la producción a pequeña escala (entre ellas la unificación bromatológica a nivel nacional).

50 La Cooperativa aporta a la AMRU el 2% de los ingresos percibidos por su actividad.

51 “*Políticas Públicas para la Mujer Rural. Un compromiso ético y una necesidad política*”. Agenda Política 2005. Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay.

CAPÍTULO 6

Pequeños agricultores de SAUCE de BATOVÍ⁵²

“No buscamos imponer un modelo, sino dar todas las posibilidades que estén al alcance para alentar el desarrollo local. Forestal Oriental dio el soporte, pero el trabajo es de las personas”⁵³

Magdalena Ibáñez
Directora de Fundación UPM

1. Historia

1.1 La localidad y su gente

Sauce de Batoví es una pequeña localidad rural de viviendas dispersas, ubicada a 25 kilómetros de la ciudad de Tacuarembó, en el norte del Uruguay. Cuenta con escuela pública (Nº 53), una policlínica y un centro comunal; pero no tiene centros culturales ni destacamento policial. Su población es de aproximadamente 1000 habitantes, muchos de los cuales son pequeños agricultores familiares, que cultivan principalmente maní, maíz, boniato y papa, siendo ésta la principal actividad productiva de la localidad.

Una encuesta aplicada en 2007⁵⁴ a un total de 73 hogares, aporta algunos datos que permiten caracterizar a la población radicada en esta zona. En términos demográficos, la población se distribuye entre un 51% de hombres y un 49% de mujeres; el 43% tiene 18 años o menos y el promedio de personas por hogar es de 3,9. La distribución por edades sugiere que esta población ha sufrido un proceso migratorio, el que, según la información recogida en la encuesta, habría disminuido en los últimos años.

El nivel educativo de los adultos es bastante bajo: el 31% no completó la primaria, el 39% apenas culminó ese ciclo escolar, mientras que en el otro extremo, solamente el 13% cursó el Ciclo Básico completo⁵⁵.

52 Este caso fue redactado a mediados de 2011.

53 Extraído de: Instituto de Ciencia e Investigación. “Forestal Oriental y el medio en el Uruguay profundo. Un proyecto codo a codo”. En Bosques y Desarrollo Nº 75, septiembre de 2009.

54 La encuesta fue realizada por BioUruguay, la ONG que dirigió el proyecto que se analiza en este capítulo.

55 Información relevada por BioUruguay.

En términos económicos, la tercera parte de las familias tiene predios de menos de una hectárea y otra tercera parte vive en predios de entre una y diez hectáreas. Sólo el 5% posee predios de más de 50 hectáreas (ver la tabla siguiente). Según un informe elaborado por BioUruguay, el *“suelo que predomina en la zona es arenoso, con graves problemas de erosión, en general muy poca fertilidad, principalmente debido a la historia de explotación continua de ese suelo (más de 70 años de chacras). Son suelos típicamente forestales (buenas propiedades físicas; no así químicas) por lo cual en la zona hay abundantes plantaciones forestales de grandes empresas”*. De modo que la mayoría de las familias de Sauce de Batoví reside en predios pequeños y de baja productividad para la agricultura.

Tabla N° 5: Distribución de los predios relevados, según superficie	
Superficie del predio	Distribución
< DE 1 Ha	32%
1 A 10 Hás.	36%
11 A 50 Hás	14%
51 A 100 Hás	4%
> DE 100 Hás	1%
TOTAL	100%

Fuente: elaboración propia en base a datos aportados por BioUruguay

El estado de las viviendas es variado, encontrándose algunas viviendas precarias y con condiciones de hacinamiento. Hay un conjunto de viviendas construidas por el Movimiento para la Erradicación de la Vivienda Insalubre Rural (MEVIR).

En cuanto a la producción, las principales características de esta comunidad son las siguientes:

- A. El 28% de las familias visitadas realiza chacra, siendo la mayor parte de lo producido para el autoconsumo y las variedades más encontradas son: zapallo, maíz, maní, boniato, papa y sandía. Solo un 32% de los agricultores vende parte de la producción.
- B. La mayoría realiza un manejo tradicional con uso de fertilizantes químicos, arado, rastreado y quema de pasto. Unos pocos incorporan también algunas técnicas de manejo orgánico (abono natural, abono verde, siembra en curvas de nivel, rotación, etc.).

En materia de servicios públicos, la localidad cuenta con:

- A. Educación primaria completa y Ciclo Básico Rural, que se dictan en la Escuela N° 53, a la cual concurren 117 alumnos. Pero no hay ningún otro tipo de oferta educativa formal o no formal.

- B. El transporte se reduce a una línea diaria de ómnibus que une Sauce de Batoví con la ciudad de Tacuarembó.
- C. La atención de salud para la mayoría de la población se realiza en una policlínica del Ministerio de Salud Pública (MSP) ubicada en la zona, en la que se prestan los siguientes servicios: a) enfermería, de lunes a jueves; b) consultas de medicina general cada 15 días y c) consultas con pediatra en forma bastante periódica y atención odontológica cada dos meses. La policlínica funciona con el apoyo de una comisión de fomento.
- D. El 82% de los entrevistados tiene acceso a la energía eléctrica, en tanto que las comunicaciones telefónicas se realizan en su mayoría por telefonía móvil.
- E. No hay destacamento policial, ni juzgado, ni oficinas municipales.

Estos productores poseen bajo nivel educativo (a lo sumo culminaron la escuela), sus ingresos económicos son muy bajos y residen en una localidad carente de varios servicios esenciales. Por lo tanto, forman parte de la población-objetivo del modelo de negocios inclusivos. Una característica común a la mayoría de ellos (particularmente los que siempre han vivido en Sauce de Batoví) consiste en que son familias empobrecidas pero con cultura de trabajo.

1.2 Una población empobrecida que conoció mejores tiempos

Durante tres décadas y hasta los años 80` esta localidad, al igual que muchas otras de esa zona del país, se dedicaron al cultivo de maní, ya que era un insumo demandado por la industria del aceite⁵⁶. *“... si se miraba desde un avión se veía ‘un mapa de diferentes tonos de verde’, porque además de ese cultivo también estaba el boniato, el zapallo, la sandía...”*⁵⁷. En el video titulado *“El cultivo de maní en Bonilla y Batoví”*⁵⁸ recoge los testimonios de algunos productores que hablan de esa época en que la tierra estaba toda cubierta por plantas de maní, en que los predios eran más grandes y las familias vivían mejor. *“Lo que se ve de campo ahora, prácticamente 40 años atrás era todo chacra. Fue perdiendo valor el maní...y los chacreros viejos fueron muriendo y los nuevos no agarraron el camino”*.

Actualmente, la producción de maní tiene una baja rentabilidad porque *“el maní no se puede mecanizar como la soja y el girasol, por lo cual al trabajarlo con arado y caballos, se necesita de la participación de mucha gente. Antiguamente las familias plantadoras de la zona tenían muchos hijos, en la escuela llegaron a haber más de doscientos niños”*⁵⁹.

56 Ver *“El cultivo de maní en Bonilla y Sauce de Batoví”*. El video es idea de Arturo Casalás y fue filmado por Ana Rodríguez (información aportada por el Centro de la Memoria de la Arquidiócesis de Tacuarembó). www.youtube.com/watch?v=mwHsg2kfWTM&feature=related.

57 *“Antes y ahora, el cultivo del maní en Bonilla y Batoví”*. Metodología del Centro de la Memoria. Arquidiócesis de Tacuarembó. www.centromemoria.ifastnet.com/

58 www.youtube.com/watch?v=mwHsg2kfWTM.

59 *“Antes y ahora, el cultivo del maní en Bonilla y Batoví”*. Metodología del Centro de la Memoria. Arquidiócesis de Tacuarembó. www.centromemoria.ifastnet.com/

Departamento de **TACUAREMBÓ** Densidad de Población



A la caída del negocio del maní se suma el proceso de subdivisión de los predios, derivado del fallecimiento de los productores más antiguos. Tal como se ya se observó, las dos terceras partes de los predios tienen menos de 10 hectáreas, en un tipo de suelo arenoso que limita la productividad agrícola. *“Por la parte paterna de la abuela Luisa, la abuela tuvo 17 hijos y por la parte de mi madre, el abuelo tuvo 13... después que se murieron los viejos a veces no daba ni una hectárea para cada uno”*.⁶⁰

La tierra se trabaja con caballo (que no todos tienen) y arado, al tiempo que se mantienen viejas prácticas de manejo de los predios, todo lo cual redunda en una baja productividad.

Antes del proyecto que se describe en este capítulo, los productores comercializaban su producción en forma individual. Por un lado, se la vendían a intermediarios que iban a Sauce de Batoví y negociaban el precio con cada productor por separado. Y, por otro, algunos productores llevaban en carro los productos al mercado de Tacuarembó. En el primer caso recibían precios muy bajos y en el segundo estaban limitados por el volumen que cada carro permite transportar.

Según la investigación realizada por BioUruguay, ya se habían desarrollado proyectos asociativos en la localidad (en particular, uno que se llamó Batoví Productivo), pero

⁶⁰ Testimonio de Luis Soca en el video *“El cultivo de maní en Bonilla y Batoví”*.

“no representaron buenas experiencias para los productores, los cuales se muestran reacios a participar de proyectos, especialmente los que vienen con ofertas de crédito incorporadas”. En las entrevistas, todos “refieren falta de unidad y trabajo grupal”.

A lo largo del último lustro, los pobladores de Sauce de Batoví se beneficiaron de la actividad de algunos actores institucionales. Por un lado, el gobierno departamental comenzó a implementar un sistema de policlínicas móviles denominado Nodos de Salud, con lo cual sus pobladores acceden ahora a atención médica periódica.

Por otro lado, en 2009, el Movimiento para la Erradicación de la Vivienda Insalubre Rural (MEVIR) construyó 30 viviendas, en el marco de un convenio con el Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA), que contó con la colaboración de la Intendencia de Tacuarembó⁶¹. En este caso, las viviendas construidas consisten en “unidades productivas”, que se caracterizan por ser *“soluciones para pequeños productores familiares que pueden incluir vivienda (nueva o refacción), edificaciones para la producción, acceso al agua potable, saneamiento y/o energía eléctrica y las mejoras prediales implican una o ambas de las dos últimas intervenciones mencionadas*⁶².

En la década pasada, Forestal Oriental (razón social de la actual UPM) adquirió tierras vecinas a Sauce de Batoví, desarrollando en ellas el cultivo de árboles para su producción industrial. En el marco de sus políticas de relación con las comunidades aledañas a donde está instalada, la empresa analizó las necesidades de esta localidad y decidió llevar adelante un proyecto orientado a fomentar su desarrollo económico y social. Para ello, en 2007, Fundación UPM (en ese entonces Fundación Botnia) estableció un acuerdo con ONG BioUruguay⁶³ y le solicitó que diseñara un programa con el objetivo de *“brindar apoyo a los pobladores para producir de forma más eficiente y poder sacar un mayor provecho de sus áreas”*⁶⁴.

2. Los Faros Agroecológicos

El proyecto se enmarca en una metodología desarrollada por BioUruguay denominada Faros Agroecológicos, que consiste en *“módulos de producción integrados que sirven, como su nombre lo indica, como faros demostrativos donde se han cristalizado los conceptos de la agroecología para lograr eficiencia productiva, estabilidad biológica,*

61 www.deltacua.com.uy/noticias/locales/80-inauguran-30-viviendas-nucleadas-de-mevir-en-sauce-de-batovi.html

62 Ibídem

63 BioUruguay es una ONG radicada en el departamento de Tacuarembó que se dedica a *“la promoción de sistemas sustentables de producción que no representen riesgo para la salud y el ambiente”*. Su sede central se encuentra en la Granja Ecológica Abambaé, ubicada a 12 kilómetros de la ciudad de Tacuarembó, en el paraje Sauce de Zapará.

64 Instituto de Ciencia e Investigación. *“Forestal Oriental y el medio en el Uruguay profundo*

*seguridad alimentaria y viabilidad económica... Estos sistemas son ejemplos e influyen a su entorno y crean redes entre agricultores por donde pasa el conocimiento*⁶⁵.

Estos faros agroecológicos se basan en la aplicación de cinco principios:

*“1) aumentar el reciclaje de biomasa y optimizar la disponibilidad y el flujo balanceado de nutrientes; 2) asegurar condiciones de suelo favorables para el crecimiento de las plantas particularmente a través del manejo de la materia orgánica y aumentando la actividad biótica del suelo; 3) minimizar las pérdidas debidas a flujos de radiación solar, aire y agua mediante el manejo del microclima, la cosecha de agua y el manejo del suelo a través del aumento en la cobertura; 4) diversificar específica y genéticamente el agroecosistema en tiempo y espacio y 5) aumentar las interacciones biológicas y los sinergismos entre los componentes de la biodiversidad, promoviendo procesos y servicios ecológicos fundamentalmente”*⁶⁶.

La creación y puesta en funcionamiento de los Predios Faro se basa en una metodología diseñada por BioUruguay. Comienza con la realización de talleres de capacitación y, una vez conformado el grupo de productores, se selecciona (de común acuerdo entre los participantes) el predio de uno de ellos para realizar allí la experiencia. Luego, se organiza una jornada de trabajo en la que se hace un diagnóstico de la situación de partida. La actividad tiene lugar en el propio predio y en ella “el dueño del predio explica a los participantes lo que hace hasta el momento y plantea su idea del predio como sistema agrícola sostenible, y cuáles son las medidas agroecológicas que piensa aplicar a corto, mediano y largo plazo. Estas medidas son discutidas y analizadas por todos los agricultores participantes, y luego el dueño del predio faro decide cuales medidas va a aplicar”⁶⁷.

Una vez establecidas esas definiciones, se trabaja en el Predio Faro, incluyendo también la participación de los otros productores.

En los Faros Agroecológicos se aborda una amplia variedad de temas relacionados con la productividad y sostenibilidad de los predios, entre los que destacan: superficie, cantidad de personas que se alimentan con la producción, fertilidad, número de cultivos, producción animal, uso de policultivos y abonos, rotación de cultivos con pasturas, producción de nutrientes, ganancias por hectárea, etc.

3. El Proyecto en Sauce de Batoví

El proyecto fue liderado por la Ing. Agr. Alda Rodríguez de BioUruguay e incluyó la participación de siete técnicos y especialistas, quienes apoyaron al grupo de productores en los aspectos técnico-productivos, comerciales y, fundamentalmente, de proceso de

Un proyecto codo a codo”. En Bosques y Desarrollo Nº 75, septiembre de 2009.

65 www.biouruguay.org

66 *Ibidem*

67 *Ibidem*

cambio cultural (cambiar formas tradicionales de trabajar la tierra, agruparse con otros productores para actividades en conjunto e intercambiar experiencias, etc.). Fue diseñado en tres fases: 1) diagnóstico y determinación de los temas a trabajar; 2) diagnóstico participativo y determinación de problemas y propuestas; 3) desarrollo participativo de propuestas.

Su concepción y diseño supuso el involucramiento de los productores, ya que *“las familias fueron quienes debieron buscar las alternativas y armar el proyecto de forma coordinada por BioUruguay”* (Instituto de Ciencia e Investigación, 2009). En el documento que describe el proyecto se establece que: *“...se trabajará con la comunidad, organizaciones sociales e instituciones de la zona para definir los principales problemas vistos desde la comunidad y el interés en generar proyectos en forma colectiva y consensuada”* (BioUruguay, 2007)

Se aplicó una metodología “basada en un trabajo horizontal”, que empodera a los agricultores durante todas las fases del proyecto. De ese modo, el equipo técnico oficia de “facilitador del proceso”.

La metodología supone además, la creación de una *“coalición-alianza conductora del cambio integrada por actores clave (facilitadores, productores, docentes, etc.) con la disposición adecuada que genere confianza y tengan objetivos compartidos”* (BioUruguay, 2007). La construcción colectiva de una “visión compartida” y de “confianza” entre todos los actores constituye una condición necesaria de la metodología, que permite *“arraigar nuevos enfoques y prácticas en la cultura local e institucional”*.

Esta intervención social se basó en un plan estratégico y un diagnóstico de situación. Comenzó con una visita a los agricultores de Sauce de Batoví (6 de noviembre de 2007) y la realización de una reunión con ellos para presentarles el proyecto (21 de noviembre de 2007). Durante diciembre de 2007 se hicieron visitas a las familias de productores y a las instituciones que funcionan en esa localidad. Estas visitas sirvieron para conocer en mayor profundidad a la población objetivo y en ellas se aplicó una encuesta, que luego fue utilizada para el diagnóstico de situación.

A continuación se hicieron varias reuniones entre técnicos de BioUruguay y Forestal Oriental, en las que se planificaron las actividades a implementar. A fines de diciembre de 2007 se realizó un taller de sensibilización con los productores, quienes fueron llevados en ómnibus a la Granja Abambaé de BioUruguay. En ese taller se hizo la presentación de la empresa y la ONG, se dieron charlas sobre árboles nativos y diseño de predios, se intercambiaron ideas y se compartió un almuerzo.

El 25 de enero de 2008 se hizo el primer taller de planificación participativa con los productores. En él se determinaron los problemas y obstáculos existentes en la zona para alcanzar un desarrollo sustentable. Se formaron equipos que trabajaron sobre cinco temas: 1) aprovechamiento o uso del predio; 2) aumento de los ingresos; 3) producción de alimentos; 4) aprendizaje de lo que se necesita y 5) trabajo en grupos (“crecer juntos”).

El 15 de febrero se realizó un segundo taller, en el que se determinaron los objetivos y actividades a implementar con la finalidad de cubrir las necesidades de la zona en materia de desarrollo sustentable. Basándose en la aplicación de un análisis FODA, se identificaron las principales líneas de acción que formarían parte del proyecto.

Luego de las actividades de difusión y formación de un grupo inicial de productores, se comenzó la experiencia piloto en el Predio Faro y se siguieron las distintas etapas previstas en el proyecto.

“Poco a poco y reunión tras reunión fueron sumándose personas, invitadas por el afán de producir más y mejor y el entusiasmo que veían en el grupo entero. BioUruguay se encargó asimismo de enseñar las bases para el manejo sustentable de la tierra, diseño predial, instalación de huertas orgánicas y alimentación saludable. Más allá de las técnicas aprendidas, los pobladores de Sauce de Batoví experimentaban una nueva forma de encarar el trabajo” (ICI, 2009).

Según la Ing. Agr. Alda Rodríguez, en las dos hectáreas que del Predio Faro “se fueron llevando a la práctica los conocimientos de manejo sustentable de sistemas agropecuarios, con un plan de mejoramiento del recurso suelo que en esta zona es bastante pobre y arenoso con bajos índices de productividad” (ICI, 2009). Posteriormente, cada productor adaptó el modelo a las características específicas de su predio.

En el proyecto participaron 24 familias, cuyos predios tenían una superficie promedio de dos hectáreas destinadas a las actividades de chacra.

4. El marco institucional

Fundación UPM y BioUruguay son los dos actores institucionales que hicieron posible esta experiencia. También, aunque en forma indirecta o periférica, MEVIR y el MGAP (Programa de Producción Responsable) contribuyeron al proyecto.

Sin embargo, pese a algunos intentos, no se logró la incorporación de la Intendencia de Tacuarembó. Así por ejemplo, hay un terreno abandonado lindero a la escuela que es propiedad de la Intendencia. Se le propuso a ésta, sin éxito, que lo prestara para montar allí un predio modelo que sirviera para educar y también para el autoconsumo.

En la tabla siguiente se aplica a este caso el esquema de análisis ya utilizado en los anteriores para sintetizar el aporte de cada actor institucional. Dicho modelo supone un proceso en etapas por el cual transita todo negocio inclusivo.

Tabla N° 6: Mapa de actores institucionales que intervinieron en el caso Sauce de Batoví

Actores	Convocatoria a los beneficiarios	Diseño del NI	Puesta en marcha del NI	Consolidación del NI (etapa actual)
Fundación UPM	Identificación de la situación de los productores Solicitud de proyecto a BioUruguay Financiamiento del proyecto	Seguimiento Inversión en el Predio Faro (ej.: compra de semilla) Préstamo de equipos Contratos de pastoreo	Seguimiento Preparación de la tierra de todos los productores mediante maquinaria de UPM (primer año) y de sus contratistas (a partir del segundo año)	Seguimiento A partir de esta etapa la Fundación UPM deja de brindar apoyos, ya que su trabajo con la comunidad está enfocado en ayudar a crear proyectos autosuficientes
BioUruguay	Diseño del proyecto Actividades de convocatoria y sensibilización de los productores Implementación del conjunto de actividades que condujo a la selección del Predio Faro: relevamiento de información, talleres, etc.	Trabajo en el Predio Faro Actividades educativas con los productores y sus familias en la Granja Educativa Abambaé de BioUruguay, en el Faro y en diferentes predios de los integrantes del Grupo Asesoramiento de nutricionista y especialistas en producción sustentable, organización grupal, y asociación	Seguimiento Reuniones mensuales de planificación y evaluación, con el grupo de productores y sus familias (se rota el lugar de reunión entre los diferentes integrantes)	A través de los lazos de confianza generados se continúa el relacionamiento. Cada vez que los integrantes del grupo requieren apoyo lo solicitan a BioUruguay Continúan participando de actividades formativas o informativas de BioUruguay u otras instituciones (INIA, MGAP, etc.)

Fuente: elaboración propia

5. Impactos del proyecto

Actualmente, a tres años de iniciado el proyecto, es posible identificar un conjunto de impactos positivos para los productores que participaron en el proyecto, entre los que destacan:

Impactos sobre la actividad productiva y el negocio

- A. Se optimizó el uso de los suelos, lo que permitió incrementar y diversificar la producción; en particular se introdujeron nuevas especies (por ejemplo, árboles frutales).
- B. Se introdujeron pasturas para alimentar el ganado de los productores.
- C. Se aprendió a elaborar aboneras con restos de productos orgánicos, los que al usarse como fertilizantes naturales contribuyeron a incrementar la productividad de los predios.
- D. Asesorado por BioUruguay un grupo de productores presentó en 2009 proyectos de inversión al Programa de Producción Responsable del MGAP, destinados a la mejora de sus predios. Eran créditos por aproximadamente 6.000 dólares cada uno. Cinco de esos productores lograron el apoyo solicitado, pero a mayo de 2011 solamente habían recibido el 20% de los recursos financieros.
- E. El programa en paralelo de MEVIR les sirvió para mejorar la infraestructura, como ser tanques de agua y galpones. Según los directivos de BioUruguay hubo una excelente coordinación con MEVIR: “incluso los técnicos de MEVIR (asistente social e ingeniera agrónoma) participaron durante un año de las reuniones mensuales, apoyando el desarrollo del grupo y la coordinación con otras instituciones, como el MGAP”.
- F. Organizaron un club de compras para la adquisición de insumos, con lo cual pasaron a obtener mejores precios y así reducir costos.
- G. Modificaron la forma de comercialización individual de sus productos mediante la introducción de prácticas asociativas. En una primera etapa, los productores organizaron una feria local y comenzaron a ponerse de acuerdo en los precios. De esta forma, los intermediarios ya no pudieron negociar individualmente y beneficiarse de su poder de negociación. Luego, en una segunda etapa, negociaron colectivamente con la Intendencia de Tacuarembó, logrando espacio en la feria que tiene lugar los domingos en la capital del departamento. De esta forma, pudieron dar un paso más en la captura del valor generado por ellos, ya que al vender al consumidor final se elimina al intermediario y es posible apropiarse del precio total de los productos comercializados en esa feria.
- H. Se iniciaron algunas experiencias para agregar valor a los productos agrícolas mediante su procesamiento, destacando el caso de una productora que comenzó a fabricar alfajores de maní.

- I. Se operó un verdadero aprendizaje y adquisición de know how en materia técnico-productiva y comercial.

Impactos sobre la calidad de vida de las familias

- A. Mejora en los ingresos, como resultado de los impactos positivos sobre la actividad productiva.
- B. Cambios importantes en la dieta como resultado de la introducción de vegetales para el autoconsumo y el asesoramiento que brindó una nutricionista de BioUruguay.
- C. Mejora en la autoestima y las esperanzas de una comunidad víctima de un proceso de empobrecimiento, que aún mantiene vivos los recuerdos de un pasado mucho mejor. Esto se puede apreciar en los testimonios recogidos en el video “El cultivo de maní en Bonilla y Batoví”.

Impactos sobre la comunidad

- A. Los productores experimentaron un proceso de construcción grupal que fortaleció a la comunidad. Además de unirse para aprender, comprar y vender, se construyeron vínculos afectivos y se comenzaron a realizar actividades de integración y diversión.
- B. Como parte de ese proceso, estos productores se están planteando la posibilidad de nuclearse bajo algún formato institucional. En particular, desean formalizar su actividad económica, pero las distintas alternativas son todavía inviables desde el punto de vista económico. Pese a esta dificultad, el interés por construir una institución e ingresar a la formalidad es un buen síntoma del proceso de inclusión social que están experimentando estas personas.
- C. Tanto a nivel individual como colectivo, estos productores incrementaron su capital social.
- D. Experimentaron cambios culturales muy importantes, entre los que destacan: 1) pasar de un enfoque de trabajo individual a modalidades asociativas de trabajo; 2) cambiar las formas tradicionales de producción que aplicaron durante décadas por nuevas formas más eficientes; 3) aprender a intercambiar ideas y a construir acuerdos con sus vecinos y 4) desarrollar una actitud innovadora.

6. Un negocio Inclusivo

Este emprendimiento cumple con los requisitos establecidos para los negocios inclusivos.

- A. **Opera dentro de la economía de mercado.** Los agricultores compran y venden de acuerdo a las reglas de este tipo de economía. La adopción de formas asociativas para la comercialización es una estrategia consistente con dichas reglas.

- B. Tiene potencial para ser autosustentable.** Dado que en este caso los productores ya eran económicamente viables (aunque con ingresos muy bajos), la autosostenibilidad del proyecto se debe evaluar en términos de su capacidad para autonomizarse de los actores institucionales que los apoyaron, para mantener y mejorar las nuevas formas de trabajo que les permiten obtener mejores ingresos.

Los impactos ya mencionados permiten inferir que a tres años de iniciado el proyecto, tanto las unidades productivas como las actividades asociativas (compras, comercialización, etc.) funcionan con bastante independencia de Fundación UPM y BioUruguay. Por otra parte, el grupo de productores se ha apropiado de las nuevas metodologías de producción y las nuevas formas de comercialización, al tiempo que se han fortalecido como grupo. De todo ello es posible sostener que este caso cumple con el primer requisito para ser considerado un negocio inclusivo.

- C. Es ambientalmente responsable.** Todo el modelo de explotación de los predios está pensado desde la perspectiva de la agricultura orgánica. No se utilizan fertilizantes, los residuos biológicos son transformados en abono, se introdujeron prácticas de rotación de cultivos y minimización de los impactos negativos sobre el suelo. De modo que se trata de emprendimientos ambientalmente responsables.

- D. Genera una mejora real en la calidad de vida de sus integrantes. Tal como ya se observó,** los productores han mejorado sus ingresos, han mejorado sustancialmente su dieta y se encuentran en proceso de recuperación de una autoestima deteriorada por casi tres décadas de empobrecimiento. Si a esto se suma el incremento del capital social y la creación de lazos afectivos y sociales más fuertes con sus vecinos, es válido concluir que el proyecto ha mejorado la calidad de vida de estas personas.

7. Tipo de negocio inclusivo

Esta experiencia se ubica de la siguiente manera en las diferentes tipologías presentadas en el capítulo 2.

1. Está dirigido a los sectores de la base de la pirámide como empresarios y no como consumidores (CE3).
2. Combina actividades productivas individuales con formas asociativas de compra de insumos, comercialización, acceso a créditos e intercambio de *know how* (VI2).
3. No está incorporado a la cadena de valor de una empresa, sino que opera en el mercado abierto. No obstante ello, una empresa fue el actor que, en el marco de sus políticas de RSE, promovió, financió y brindó diversos apoyos para su *start up* y posterior consolidación (IE5).
4. Una ONG jugó un papel clave en el proceso de agrupamiento de los productores, la transferencia de tecnología y la gestión del cambio cultural. Sin esta ONG el proyecto no hubiera sido posible (MI1). El Estado tuvo una participación mínima a través de los créditos del MGAP, pero no hubo involucramiento del gobierno local.

8. Buenas prácticas y aprendizajes

En este caso se observaron las siguientes buenas prácticas.

- A. En opinión de los directivos de BioUruguay el grupo de productores que participó en el proyecto posee un conjunto de cualidades que se convirtieron en fortalezas para el proyecto: 1) sus patrones culturales y valores (como la actitud positiva hacia el trabajo y las ganas de salir adelante) y su experiencia y memoria de trabajo en la tierra. En relación a esto último, señalan: *“se llegó a tiempo, antes de que el éxodo rural desconecte las capacidades de ser agricultor en esa población”*.
- B. Por el lado de BioUruguay, resultó muy importante su conocimiento de la zona, su población y su idiosincrasia. Esto permitió desarrollar una estrategia realista de intervención y generar la confianza necesaria para lograr el involucramiento de los agricultores.
- C. El diagnóstico inicial aportó un conocimiento sobre la situación de partida, que luego resultó fundamental a la hora de tomar decisiones. También estuvo muy bien diseñado el proceso de presentación, invitación a participar en el proyecto y la inducción al mismo.
- D. Otra buena práctica de este proyecto fue la metodología de trabajo aplicada por la ONG, basada en el trabajo “con” los productores, que les otorgó protagonismo en la toma de decisiones relacionadas con el *qué* hacer y *cómo* hacerlo. En esa misma línea, destaca el estilo de relacionamiento “horizontal” que empleó BioUruguay, basado en la valoración y respeto de los conocimientos y la cultura de la comunidad de Sauce de Batoví.
- E. La estrategia de apoyo definida por Fundación UPM, ya que no escatimó en recursos financieros para: 1) contar con un buen diagnóstico de partida y 2) emplear el tiempo requerido por la metodología incluyente y empoderadora que le propuso aplicar la ONG.
- F. El involucramiento de la fundación y la empresa, que fue más allá de la donación de los fondos para el diseño e implementación del proyecto. O, como señalan los directivos de BioUruguay: *“no toman una postura como donantes de recursos financieros, sino que se involucran con el proyecto, son parte del mismo para pensar, poner otros recursos a disposición (técnicos, infraestructura, maquinaria, departamento de comunicaciones, etc.)”*. Los directivos se comprometieron personalmente. La empresa prestó maquinaria durante el primer año, destinada a la mejora del laboreo de la tierra. Luego, la empresa involucró a algunos de sus contratistas, quienes se entusiasmaron y continuaron colaborando con el proyecto mediante el préstamo de maquinaria y otros servicios.
- G. El trabajo de coordinación interinstitucional, en particular el que se hizo con MEVIR, que sirvió para generar sinergias y potenciar los apoyos de los actores institucionales que estaban trabajando en la comunidad.

CAPÍTULO 7

Cooperativa UNIR⁶⁸

“El negocio de los plantones de arándanos (clonación de la planta madre), era lo que sostenía económicamente a la cooperativa mientras la producción y la comercialización de los demás productos se afianzaba. Tenía un solo cliente, que luego abrió su propio laboratorio y se retiró sorpresivamente mucho antes de lo previsto, impidiendo así que se pudiera cumplir el proceso previsto”.

Coordinadora de Cardijn Tacuarembó

UNIR fue una cooperativa agraria integrada por mujeres y jóvenes radicados en el medio rural de los departamentos de Tacuarembó y Rivera, que se dedicó a la producción y comercialización de plantines, hortalizas, hierbas medicinales y aromáticas. Fue creada en el año 2004 y operó hasta su disolución en 2007.

Mientras estuvo en actividad fue una interesante experiencia en materia de creación de negocios inclusivos en el segmento de jóvenes y mujeres rurales que viven en condiciones de pobreza. Liderado por la ONG Cardijn Regional Norte, este proyecto se sustentó en una red de apoyos institucionales y personales. Pese a que tuvo que ser discontinuada, constituye un caso de estudio porque: 1) muestra prácticas interesantes en materia de creación y gestión de este tipo de emprendimientos; 2) permite comprender algunas de las condiciones que requiere la sustentabilidad de los mismos y 3) ilustra sobre impactos positivos perdurables de estas experiencias sobre sus beneficiarios, aún en los casos de fracaso.

1. Historia

A comienzos de la década de los 2000, la Regional Norte de Cardijn empezó a trabajar como Entidad de Capacitación (ECA) para los programas que impulsaba la Junta Nacional de Empleo⁶⁹ (JUNAE). En este marco institucional, la ONG gestionó cursos de capacitación e inserción laboral dirigidos a mujeres (Programa Proimujer)⁷⁰ y a jóvenes del medio rural (Programa Projoven)⁷¹. En agosto de 2003, a través de un convenio con Projoven, nació el “Proyecto Hortifrutícola, Plantas Aromáticas y Medicinales en

68 Este capítulo recoge la descripción de esta cooperativa presentada por Licandro y Echeverriarza (2006) y le agrega información relevada a mediados de 2011, mediante la aplicación de entrevistas a miembros de la ONG Cardijn Regional Norte.

69 La Junta Nacional de Empleo fue sustituida recientemente por el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional.

70 www.inefop.org.uy/proymujer.html

71 www.inefop.org.uy/projoven.html

Tranqueras: emprendimiento productivo y oportunidad laboral”. Su objetivo general *era “contribuir al desarrollo económico, social y cultural de los sectores más desfavorecidos del Norte del País”*. Y, más específicamente, el proyecto se propuso: a) capacitar a jóvenes desocupados, b) apoyar huertas familiares y comunitarias, c) formar una red de pequeños emprendimientos, d) promover una estructura interinstitucional.⁷²

En paralelo, un programa similar implementado en el marco del programa Proimujer, permitió capacitar y agrupar a un grupo de mujeres radicadas en el medio rural del departamento de Tacuarembó.

Cooperativa Agraria UNIR es el producto final de estos proyectos, siendo fundada en mayo de 2004, bajo la forma jurídica de “Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada”.

A principios de 2004 se dictó un curso de capacitación en gestión de pequeñas empresas para la producción de hortalizas y arándanos, con foco en la fase de viveros. El mismo fue financiado por Projoven y contó con el apoyo del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIA) y de la empresa forestal Colonvade S.A.⁷³.

Posteriormente, esta empresa cedió en comodato, por un período renovable de cinco años, el uso de un predio con infraestructura para viveros. El mismo se encuentra ubicado en el paraje Buena Unión del departamento de Rivera, a la altura del kilómetro 456 de la ruta 1, a mitad de camino entre las ciudades de Rivera y Tacuarembó. Este apoyo permitió a la novel cooperativa contar con una capacidad para producir 300.000 plántones hortícolas y una hectárea de arándanos. En opinión de los directivos de Cardijn, el aporte de Colonvade constituyó *“el empuje inicial y la necesaria perspectiva de futuro”* para el proyecto.

Una vez creada la cooperativa, se firmaron dos convenios de largo plazo con la Iglesia Católica y con la Pastoral Social-Cáritas Diocesana, que permitieron a la cooperativa contar con más hectáreas de tierra e infraestructura. La Iglesia Católica cedió a UNIR por diez años el usufructo de un predio en la localidad de Tranqueras (departamento de Rivera) y la Pastoral Social-Caritas cedió el uso de un terreno de cinco hectáreas, ubicado en la periferia de la ciudad de Tacuarembó.

Luego de casi cuatro años de trabajo, la cooperativa tuvo que cerrar debido a la pérdida de su principal cliente. En ese momento UNIR era el espacio de trabajo de 20 personas, entre jóvenes y mujeres.

72 Presentación de la cooperativa UNIR. Material aportado por Cardijn Regional Norte.

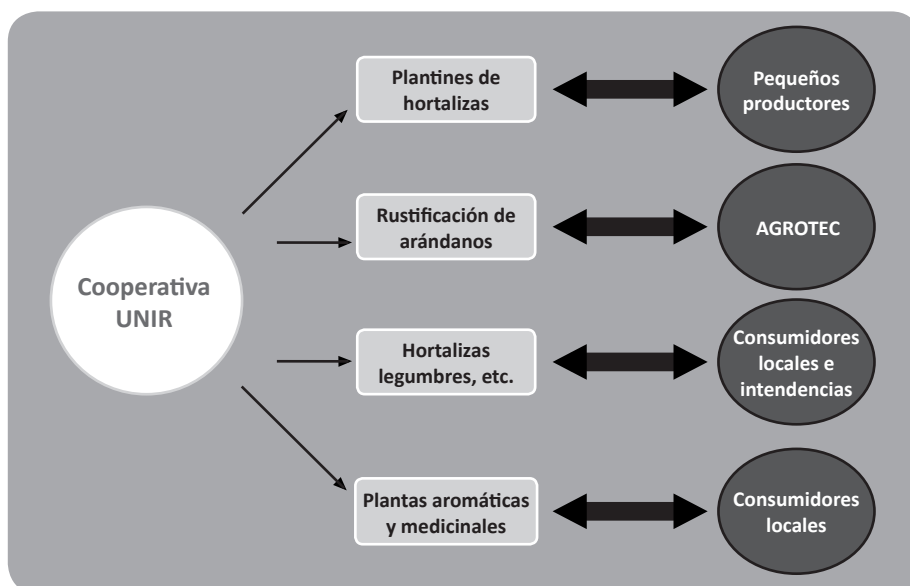
73 Colonvade y Los Piques integran el grupo Weyerhaeuser Uruguay, que se dedica a la producción de placas de madera contrachapada. En 2008, Weyerhaeuser tenía 140.000 hectáreas de bosques en Uruguay, ubicados en los departamentos de Rivera, Tacuarembó, Cerro Largo y Treinta y Tres. Actualmente cuenta con 450 empleados (la mayoría radicados en la ciudad de Tacuarembó) y 1200 trabajadores contratistas. Ver: www.weyerhaeuser.com/Businesses/International/Uruguay.

2. Las características del negocio

UNIR operaba con diversas líneas de productos: 1) plantones de hortalizas, cuyo mercado objetivo estaba constituido por pequeños productores hortícolas; 2) hortalizas, legumbres y boniatos, que se vendían a consumidores locales y a las intendencias de Tacuarembó y Rivera; 3) plantas aromáticas y medicinales, que se comercializan envasados con marca propia; 4) rustificación de arándanos, mediante un acuerdo con el laboratorio biotecnológico AGROTEC, que pagaba un valor fijo mensual por este servicio.

Tal como puede verse en la gráfica siguiente, estas cuatro líneas de negocios implicaron para UNIR el conocimiento de diferentes mercados y tejer relaciones en mercados que operan en base a criterios también muy diferentes. Importa señalar que la rustificación de arándanos constituía la línea de productos más importante, ya que el acuerdo comercial con AGROTEC aseguraba un ingreso fijo mensual importante, que era el recurso económico que daría sustento a la cooperativa mientras se lograba el desarrollo de los otros tres mercados. En segundo lugar de importancia se encontraban los convenios con las intendencias, porque a priori, se esperaba también de ellos un flujo de ventas que contribuyera al financiamiento del emprendimiento mientras se consolidaban las otras líneas de negocios.

La producción estaba distribuida en los tres predios con que contaba la cooperativa. El vivero estaba ubicado en el terreno de Colonvade (Buena Unión - Rivera). El resto de la producción se hacía en los dos predios colectivos prestados por las instituciones religiosas ya mencionadas y también en predios propios de sus miembros, ubicados en diversos parajes rurales: Picada de Mora, Cerro Pelado, etc. De modo que la gestión del emprendimiento tenía cierto grado de complejidad operativa y logística.



Fuente: elaboración propia.

3. La empresa y su proceso productivo

La cooperativa fue desde el comienzo un proyecto pensado a mediano plazo. Dado el perfil socio-cultural del público objetivo, se optó por un diseño organizacional en fases. Durante la primera fase, la membresía plena a la cooperativa era exclusiva de un conjunto de personas con trayectoria en el sistema cooperativo, que actuaban en forma voluntaria. Estos “cooperativistas” se encargan de la dirección y gestión de la cooperativa. Por su parte, los jóvenes y mujeres rurales eran considerados “integrantes” y no miembros plenos de la cooperativa, dedicándose exclusivamente a las tareas operativas (producción y comercialización).

Se esperaba que durante esta fase los jóvenes y mujeres beneficiarios desarrollaran las habilidades necesarias para tomar el control de la cooperativa. Para lograrlo, se les brindó capacitación, asistencia técnica y apoyo personal y grupal, al tiempo que participaban en diversas instancias de la institución. De este modo, durante la segunda fase y tras un proceso de empoderamiento progresivo, los socios voluntarios les traspasarían la gestión de la cooperativa. El emprendimiento no logró llegar a esta segunda fase de autonomía.

A los dos años de fundada, UNIR se dividía en tres áreas de trabajo: vivero, producción y comercialización. La primera se dedicaba a la producción de los plantines de los tres tipos de productos que se cultivaban: arándanos, hortalizas y plantas aromáticas. Esta área estaba concentrada en el predio de Colonvade, y trabajaban en ella cinco jóvenes. La producción se repartía en predios colectivos (Tacuarembó, tres mujeres) y propios de algunos integrantes (Rivera – tres jóvenes y Tacuarembó – tres mujeres). Finalmente, la comercialización se canalizaba en forma directa (a través de los propios productores) y en forma indirecta, mediante: a) un grupo de cinco mujeres beneficiarias del proyecto; b) promotores (que ganaban una comisión de ventas); y c) el Programa Cardijn (que gestionaba convenios con empresas e instituciones públicas y privadas).

Importa destacar la creación de una fuerza de ventas propia para la comercialización de las hierbas aromáticas y medicinales que se vendían con marca. Estas vendedoras eran integrantes de la cooperativa, con lo que la forma de comercialización sirvió también para incrementar el número de beneficiarios del proyecto.

4. Marco institucional

Este es un caso interesante por la cantidad y diversidad de actores que participaron: Cardijn Regional Norte, Projoven, Proimujer, Colonvade, Iglesia Católica, Pastoral Social-Cáritas Diocesana, las Intendencias de Rivera y Tacuarembó, el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) y la Universidad de la República. El diagrama siguiente sintetiza el aporte de cada uno de estos actores durante las diversas etapas que recorrió el proyecto.

Tabla N° 7 Actores institucionales que intervinieron en el caso Cooperativa UNIR

Instituciones	Convocatoria a los beneficiarios	Diseño del NI	Puesta en marcha del NI
Cardijn Regional Norte	Organiza el grupo de jóvenes y mujeres, postula a los programas de la JUNAE e implementa la primera capacitación con cada uno Convoca y reúne a personas con trayectoria en el movimiento cooperativo	Organiza a los beneficiarios Crea la cooperativa y establece el modelo organizativo y la estrategia institucional Gestiona los apoyos de los demás actores Consigue el cliente para la rustificación de arándanos	Apoyo institucional al grupo directivo de la cooperativa Asistencia técnica y social a los integrantes de la cooperativa Relación comercial con AGROTEC e intendencias Marketing de plantas medicinales y aromáticas Gestión ante diversos actores
Programas de la Junta Nacional de Empleo (Projovent y Proimujer)	Aportan el financiamiento a los cursos de capacitación	Financian cursos de capacitación en gestión de pequeñas empresas y viveros para arándanos	
Colonvade		Aporta el predio para el vivero	
Iglesia Católica y Pastoral Social Cáritas		Aportan tierras para la plantación de huerta y aromáticas	
Intendencias		Compra de productos de huerta	
INIA y Universidad de la República		Asistencia técnica	

Fuente: elaboración propia.

El Programa Cardijn es una ONG fundada en Uruguay a fines de 1982. “Sus principales fines son contribuir a la búsqueda de soluciones a los problemas de desocupación, subocupación y a las consecuencias sociales que estas originan. Se propone mejorar la calidad de vida de las familias empobrecidas y en situación de riesgo social, a nivel urbano y rural, en las áreas educativa, sanitaria, laboral, recreativa, de vivienda y ambiental”.⁷⁴ Opera en zonas urbanas, sub-urbanas y rurales, sobre la base de tres áreas de trabajo:

⁷⁴ <http://programacardijn.com/web/quienes-somos/quienes-somos.htm/>

desarrollo comunitario, desarrollo empresarial y desarrollo rural. El apoyo a la creación y funcionamiento de Cooperativa UNIR se ubica dentro de estas dos últimas áreas.

Cardijn Regional norte desarrolló un papel de liderazgo a lo largo de todo el proceso, que trascendió ampliamente el compromiso inicial asumido como ECA que presta servicios a Projovent y Proimujer. Aportó en forma honoraria su capital humano, su know-how y su capital relacional. Hubo un involucramiento y un compromiso fuerte de todos los miembros de la ONG, quienes “también descargaban cajas y buscaban la comercialización”⁷⁵ de los productos de la cooperativa.

Por su parte, Colonvade “fue mucho más allá del apoyo de brindar el vivero. Sus principales directivos y todo el personal se involucraron en el proyecto. Los ingenieros que trabajaban en Buena Unión y vivían en Tacuarembó se comprometían y, luego de una larga jornada de trabajo, cargaban sus camionetas con la producción de hortalizas” y la traían a Tacuarembó para su comercialización.”

El aporte del resto de los actores institucionales fue más de carácter puntual, aunque resultó muy importante. Los programas de la ex – JUNAE y las iglesias aportaron exclusivamente recursos (dinero y predios en préstamo). El INIA y la UDELAR se involucraron en actividades de asistencia técnica también puntuales, pero fundamentales para el desarrollo de habilidades técnicas.

En el caso de las intendencias, el compromiso inicial se fue diluyendo, particularmente el apoyo a la comercialización de los plantines que realizarían sus direcciones de desarrollo.

5. El cierre de la cooperativa

El proyecto fue diseñado sobre la hipótesis de que el negocio de rustificación de arándanos permitiría financiar el funcionamiento de la cooperativa hasta que las demás líneas de negocios se desarrollaran y afianzaran. Mientras tanto, el ingreso de sus integrantes provendría principalmente de la facturación generada por ese negocio. Por lo tanto, el acuerdo con AGROTEC estaba formulado para que tuviera varios años de duración. Sin embargo, hacia 2007 AGROTEC abrió su propio vivero para la rustificación de arándanos y “se retiró sorpresivamente, mucho antes de lo previsto, impidiendo así que se pudiera cumplir el proceso previsto”⁷⁶. Según los directivos de Cardijn Regional Norte, “UNIR siempre realizó el trabajo contratado y no fue ningún incumplimiento lo que determinó la pérdida del cliente”.

La creación de UNIR coincidió con el comienzo de la introducción de los arándanos en Uruguay. En ese momento existía gran incertidumbre sobre la evolución de este rubro y eran muy pocas las hectáreas cultivadas con ese fruto. En 2004, cuando se creó UNIR,

75 Entrevista a directivos de Cardijn Regional Norte. Mayo de 2011.

76 Ibídem.

había tan solo 100 hectáreas cultivadas de arándanos en todo el país, pero en 2007, tan solo tres años después, había más de 600.⁷⁷ Es probable que esta acelerada evolución del sector explique el cambio en la estrategia de AGROTEC, ya que al visualizar la oportunidad de un mercado de mayores dimensiones, decidiera crear su propio vivero para responder a una demanda creciente o para capturar una parte mayor del valor dentro de la cadena.

Con independencia de los motivos que llevaron a ese cambio de estrategia, la decisión de AGROTEC dejó a UNIR sin la fuente de ingresos que estaba apalancando el proyecto.

Los directivos de la cooperativa buscaron alternativas a esta situación, pero se encontraron con las siguientes restricciones: 1) no había clientes que contrataran el servicio que se había brindado a AGROTEC porque, a pesar del rápido crecimiento del nuevo mercado, “eran muy pocos los que se iniciaban en esa producción y menos aún quienes lo hicieran con un volumen rentable” para UNIR; b) los costos de traslado de productos hortícolas desde Tranqueras eran altos; c) a ello se sumaba la dificultad de manejar precios rentables en Rivera, donde UNIR debía competir con los precios de frontera; y d) en Tacuarembó era difícil entrar en el mercado minorista, debido a la presión ejercida por los proveedores que traen los productos agrícolas desde el sur del país, quienes se negaban a vender a los comerciantes solamente algunos tipos de productos, razón por la cual éstos eran reticentes a comprar las hortalizas de UNIR.

Luego que se perdió el negocio de los arándanos, el equipo de Cardijn y los líderes voluntarios de la cooperativa buscaron alternativas en materia de ingreso de fondos, entre los que se incluyó una gestión infructuosa hecha en Europa. Finalmente, la cooperativa fue disuelta.

6. Impactos sobre los beneficiarios

Pese al fracaso del proyecto, la experiencia en sí misma resultó un aporte para la mayoría de los beneficiarios. Según los directivos de Cardijn Regional Norte, los integrantes de UNIR adquirieron una formación que les ha servido en sus actuales actividades laborales, pero más importante aún resultó “el reconocimiento de sus propias habilidades”, lo que probablemente ha contribuido a mejorar su autoestima.

Según los entrevistados todos están trabajando. En particular, “algunas mujeres... siguen con vivero de plantas y hortalizas para la venta, otras para su autoabastecimiento”. De igual forma, “los jóvenes que tenían en paralelo sus propios predios, han continuado trabajando en ellos”. Inclusive, uno de los jóvenes *“dejó de ser limpiavidrios en los semáforos y entró en el Ejército... donde es el encargado de la huerta”*.

⁷⁷ “El negocio del arándano en Uruguay”. Extraído de www.competitividad.org.uy/c/document_library/

7. El tipo de negocio inclusivo

Este caso fue claramente una experiencia de negocio inclusivo porque: 1) estaba operando dentro de la economía de mercado; 2) generaba ingresos para ser autosuficiente, en el marco de un conjunto de apoyos que sustituían la falta de capital (préstamo de tierras e infraestructura, soporte de la ONG); 3) era ambientalmente responsable y 4) había generado una mejora en la calidad de vida de sus integrantes.

En cuanto a la ubicación del caso en las tipologías descriptas en el capítulo 2, se observa lo siguiente:

- A. Se trató de un negocio inclusivo dirigido a incluir a mujeres y jóvenes rurales de bajos ingresos mediante una actividad productiva (CE3).
- B. Consistió en un emprendimiento promovido y liderado por una OSC, la que jugó un papel importante en su creación, articulación con otros actores privados y públicos y además, ejerció su gestión mediante la participación honoraria de algunos de sus integrantes (MI1)
- C. Pese a que las mujeres y jóvenes no participaron directamente en la dirección de la cooperativa, eran integrantes de la misma. En consecuencia, éste fue un negocio inclusivo del tipo VI1
- D. Como ya se vio, UNIR operó en tres mercados diferentes: el de consumidores, el de pequeños productores y como proveedor de AGROTEC. Dado que esta empresa no promovió la creación del emprendimiento y tan solo mantuvo con éste una relación comercial hasta que implementó por sí mismo el proceso de rustificación de arándanos, se entiende que su participación en el proyecto consistió únicamente en brindar el acceso a insumos (los plántones de arándanos). De modo que estamos ante un NI del tipo IE3.

8. Buenas prácticas y aprendizajes

Pese a no haber prosperado, este proyecto presenta un conjunto de características positivas, que aportan “buenas prácticas” al proceso de creación y desarrollo de negocios inclusivos en el sector rural. Los principales son:

- A. **El modelo de gestión en fases.** La idea de traspasar progresivamente la gestión de la cooperativa hizo posible poner en marcha el proyecto productivo. Los beneficiarios no estaban en condiciones de hacerlo por sí mismos, y menos aún de generar los acuerdos comerciales que aportaron los primeros clientes. No se trata de un enfoque paternalista sino realista. Los voluntarios y la ONG aportaron su tiempo y conocimientos para que UNIR comenzara a operar y se convirtiera en un proyecto económicamente sustentable, al tiempo que capacitaban y ayudaban a los beneficiarios a desarrollar las competencias que se requieren para asumir la dirección

de un emprendimiento de estas características. Este acompañamiento brindado por la ONG después de iniciada la operación de la cooperativa y previsto para un período de varios años (hasta que sus integrantes desarrollaran las competencias requeridas para gestionar un negocio de esta naturaleza), resultó un factor clave, sin el cual UNIR no hubiera podido tejer un negocio basado en cuatro líneas de productos y que operaba en distintos mercados.

Este ha sido, a nuestro juicio, un factor clave para el éxito del proyecto. Los directivos voluntarios y la ONG se comprometieron fuertemente con la cooperativa, en una demostración no solo de profesionalismo, sino también del espíritu solidario y del cariño que exigen estos proyectos a los técnicos y gestores que los impulsan. Difícilmente se pueda ayudar a este segmento de la población a emprender el camino del proyecto productivo propio sin un fuerte involucramiento personal de esos actores.

- B. La red de apoyos institucionales.** UNIR nació con un fuerte apoyo institucional. Lo interesante de este caso es la diversidad de actores intervinientes, lo que cada uno aportó y el rol articulador que desempeñó Cardijn Regional Norte. La ex - JUNAE, a través de Projoven y Proimujer, aportó fondos que se destinaron a financiar actividades de capacitación y asistencia técnica. Colonvade prestó tierra, infraestructura y tecnología. La Universidad de la República y el INIA contribuyeron con capacitación, asistencia técnica e insumos. La Iglesia Católica y la Pastoral Social - Cáritas Diocesana prestaron los predios. Las intendencias de Tacuarembó y Rivera, pese a que no lo hicieron bien, colaborarían mediante la compra de productos.
- C. El tipo de capacitación.** Los líderes del proyecto otorgaron a la capacitación un rol que iba más allá de la preparación para iniciar el emprendimiento productivo. La capacitación se integró como un elemento permanente, base fundamental del desarrollo de las competencias que permitirían un día a los beneficiarios hacerse cargo de la cooperativa.
- D. El soporte a la comercialización.** El modelo de comercialización tenía varias fortalezas. Se tejieron varias alianzas para asegurar la comercialización de los productos y la ONG se involucró provisoriamente en el proceso comercial, hasta que la cooperativa se consolidara. Más adelante, se analizará cómo este involucramiento constituyó también una debilidad. Otra riqueza del modelo adoptado fue la inclusión de beneficiarios que operaban como fuerza de ventas de algunos productos (por ejemplo: las hierbas medicinales y aromáticas que se vendían con marca propia).
- E. La asistencia técnica.** Algunos de los procesos productivos de UNIR requerían asistencia técnica especializada, como es el caso particular de la producción de arándanos. Dicha asistencia fue un aporte de la Universidad de la República y del INIA.

9. Debilidades del caso

- A. El modelo de comercialización.** Pese a sus fortalezas, el modelo de comercialización fue el factor que más influyó en el fracaso de este negocio inclusivo. Como todo nuevo emprendimiento productivo, UNIR requería un período de tiempo para llegar a la auto-sustentabilidad económica. Durante ese período era necesario obtener una facturación mínima que permitiera remunerar a sus integrantes, ya que la empresa no disponía del capital para financiar sus actividades ni para generar ingresos para los integrantes. De ahí que el negocio de los arándanos se convirtiera en la pieza económico-financiera clave del proyecto. Pero al mismo tiempo, implicó concentrar todo el riesgo del negocio en un solo cliente, que finalmente se perdió. En eso consistió la falla del modelo. A priori, era poco probable que ocurriera, pero ocurrió.
- B. El diseño institucional tenía también sus debilidades.** Por un lado, la ONG asumió un conjunto de roles ajenos a sus competencias, como es el caso de la comercialización de los productos. Es probable que esta situación haya demorado más de lo necesario el acceso a mercados para los productos hortícolas y las hierbas aromáticas, ya que la falta de habilidades comerciales difícilmente se puede sustituir con buena voluntad. Por otro lado, cuando se pensó el proyecto en fases, probablemente se imaginó que ese proceso llevaría menos tiempo, razón por la cual llegó un momento en que algunos voluntarios comenzaron a retirarse del Directorio, sin que los integrantes estuvieran todavía capacitados para sustituirlos.
- C. Los patrones culturales de los beneficiarios operaron también en contra de la viabilidad del emprendimiento,** en particular cuando terminó el negocio de los arándanos. En primer lugar su dificultad para asumirse como protagonistas y para trabajar en forma colaborativa. Según los directivos de Cardijn Regional Norte, había “una falta de identidad con el ser cooperativista, ellos se sentían muy bien como empleados que cobraban un sueldo”. En segundo lugar, el inmediatezismo que caracterizaba al grupo (“la mentalidad de inmediatez, que no es la de quienes se dedican a la plantación”), impidió cualquier solución que implicara esperar. Esta característica del perfil cultural se veía potenciada por la “urgencia de los ingresos, algunos /as tenían familias que no tenían mucho margen de espera de ingresos”. Pese al trabajo educativo que llevó adelante Cardijn durante esos años, no fue posible revertir estas limitaciones socio-culturales.

CAPÍTULO 8

Manos del Uruguay: marca de identidad⁷⁸

“Hoy todos tenemos claro que para cumplir con nuestra misión social es imprescindible cumplir con la misión empresarial”

Rodolfo Gioscia
Gerente General de Manos del Uruguay

1. Historia ^{79, 80}

Manos del Uruguay es una asociación civil sin fines de lucro, que inició su actividad en noviembre de 1968. Nació con un cometido social: crear para la mujer del Interior del país oportunidades de trabajo y al mismo tiempo posibilidades de desarrollo personal. Siempre privilegió la importancia de proveer esas oportunidades en las zonas rurales, posibilitando el arraigo de las mujeres en las localidades donde residen, evitando la despoblación de la campaña y la migración de esas familias a la periferia de Montevideo u otras ciudades del Interior del país.

Surgió como una iniciativa de cinco mujeres que vivían en diferentes localidades del Interior, quienes comenzaron a sumar esfuerzos con otras artesanas, vecinas, autoridades y medios locales. Dos años más tarde, Manos del Uruguay tenía ya sus estatutos y 20 grupos de trabajo funcionando, con una central de servicios en Montevideo que prestaba apoyo para organizar la producción. De esta forma, Manos del Uruguay se convirtió en uno de los emprendimientos inclusivos más antiguos de Uruguay.

En sus inicios, créditos otorgados por el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU), la contribución del BID y de la IAF⁸¹, el apoyo del Centro Cooperativista Uruguayo y de ACDE⁸², entre otros, posibilitaron que Manos del Uruguay se abasteciera del capital

⁷⁸ Este caso se redactó a principios de 2012.

⁷⁹ *“Manos: Realidad y Percepción. 38 años de un proyecto que dignifica el trabajo de la mujer rural”*. Noviembre de 2006.

⁸⁰ www.manosdeluruguay.com.uy

⁸¹ IAF – Fundación Interamericana, es una entidad independiente del gobierno de los Estados Unidos que otorga donaciones para programas de autoayuda innovadores, participativos y sostenibles, en América Latina y el Caribe.

⁸² ACDE – Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas, que tiene como objetivo constituirse en un ámbito de análisis y reflexión, a través de su compromiso social en una labor empresarial regida por principios éticos y al servicio del bien común.

necesario para su desarrollo. La vinculación con el Centro Cooperativista Uruguayo y sus aportes fueron fundamentales para construir y consolidar las incipientes cooperativas.

Cuando el proyecto se expandió, Manos del Uruguay centró su programa de capacitación de las artesanas en formación en temas de administración, dirección y desarrollo organizativo, como modo de llevar los grupos al punto en que pudieran auto-gestionarse y funcionar como cooperativas de producción independientes.

Manos del Uruguay está formada por una central de prestación de servicios y un conjunto de cooperativas de producción artesanal. Además, la asociación civil cuenta con socios adherentes, que son personas que colaboran voluntariamente con ella.⁸³ La dirección de la institución está a cargo de una comisión directiva, integrada por representantes de las cooperativas y representantes de los socios adherentes. Desde hace más de 20 años, la mayoría absoluta de esa comisión está constituida por representantes de las cooperativas de artesanas. Existe también una estructura funcional dirigida y coordinada por un gerente general.

Actualmente, Manos del Uruguay está integrada por 13 cooperativas, ubicadas en diversas localidades del Interior del país, que nuclean a aproximadamente 250 artesanas socias estables, cifra que se triplica durante la zafra de exportaciones. Existen grupos que no se han conformado como cooperativas, pero que son estables en su funcionamiento y que se suman a las zafas de producción. Se brinda además servicios de capacitación, de diseño, de comercialización, de administración y se apoya a unos 300 artesanos independientes, ofreciéndoles las vidrieras de los puntos de venta para comercializar sus productos.

Manos del Uruguay es desde su creación un proyecto educativo que ha permitido que cientos de mujeres del campo y, a través de ellas sus familias y la propia comunidad, se inserten en la vida cultural y económica del Uruguay sin desarraigarse de su medio. Los artículos elaborados por las artesanas son mayoritariamente textiles, tejidos a mano, en telar y en máquinas artesanales. En Manos del Uruguay se diseñan y tejen prendas (buzos, bufandas, ponchos, mantas, etc.) para el mercado local y para grandes marcas de distintas partes del mundo.

En el año 2009, tras un largo y exhaustivo proceso de evaluación Manos del Uruguay fue aceptada como miembro de la *World Fair Trade Organization* - WFTO (Organización Mundial del Comercio Justo)⁸⁴, que opera en 70 países, y nuclea más de 350 organizaciones comprometidas en un cien por ciento con el comercio justo.

Por sus características específicas, por tener más de cuarenta años de existencia, por estar firmemente consolidado y por haber sido referente de diversos proyectos posteriores con la misma población-objetivo, Manos del Uruguay es un caso que aporta considerablemente a la comprensión del fenómeno de los negocios inclusivos en Uruguay.

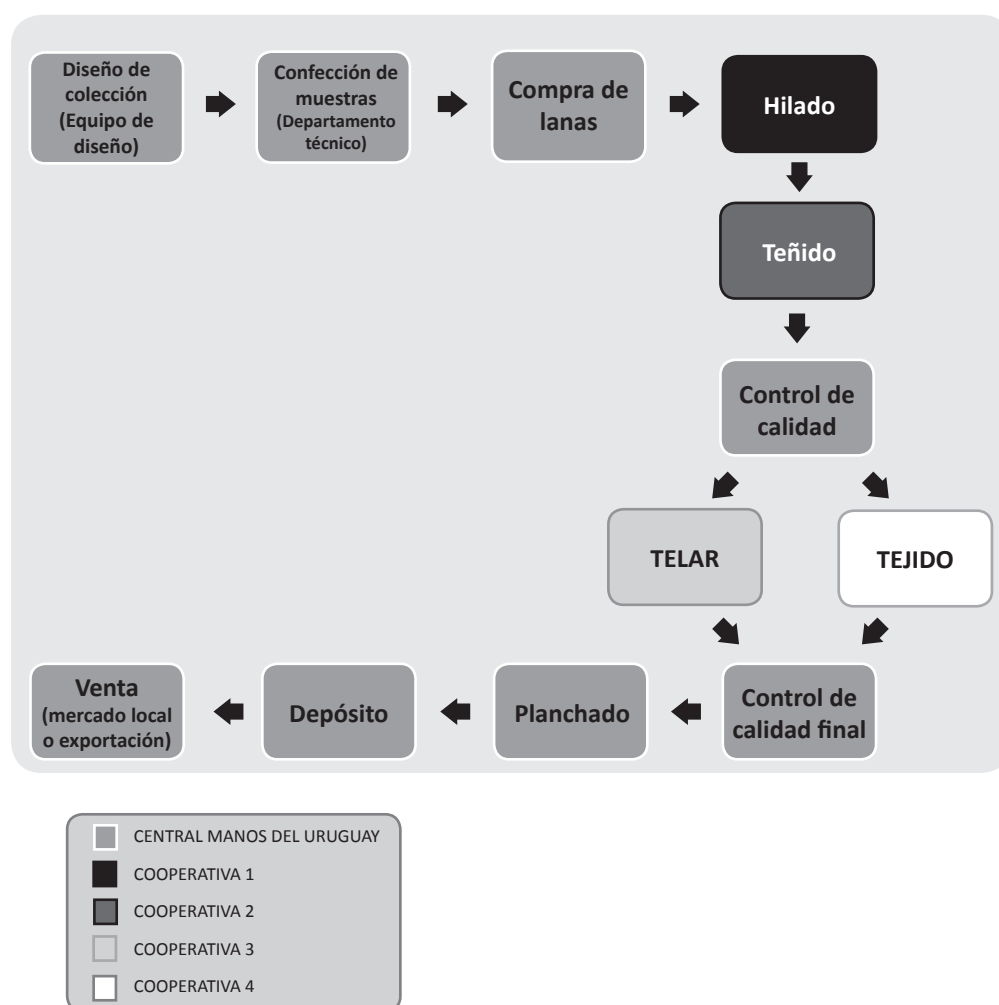
⁸³ www.manos.com.uy/sobreManos/historia.html

⁸⁴ *Ibidem*.

2. La empresa y su proceso productivo

El proceso productivo y comercial puede descomponerse en un conjunto de fases que se describen en la gráfica siguiente.

El diseño de la colección está a cargo de un equipo que opera a nivel central. Tomando como base la lana y aprovechando al máximo las posibilidades creativas del tejido y el telado a mano, se diseñan prendas que destacan por su creatividad, sus colores y su alta calidad. Para ingresar en el mercado de la moda internacional, Manos del Uruguay invierte permanentemente en la investigación y desarrollo de productos. El primer paso es la búsqueda de tendencias, utilizando información proveniente de revistas técnicas, la Web y los viajes a Ferias y visitas a clientes en el exterior, con quienes desarrollan conjuntamente los modelos.



Fuente: Manos del Uruguay

Definido el modelo, el departamento técnico elabora muestras con el objetivo de determinar el tiempo que lleva hacer la prenda, la merma y las dificultades para su producción, ajustando estos aspectos hasta lograr el producto deseado. Esta es una etapa crítica, ya que debe diseñarse una prenda que pueda sea producida con la misma calidad establecida por grupos de tejedoras ubicados en distintas localidades del país. De ahí la importancia de que las ideas de diseño se puedan convertir en prendas acordes con los estándares fijados a priori.

La compra de materias primas (básicamente la lana) está a cargo de un equipo que opera también a nivel central. La lana se adquiere en el mercado local y la alpaca se importa de Perú. Dado que la producción está a cargo de las cooperativas locales, la gerencia de producción determina, en base a las características de las prendas solicitadas, a qué cooperativa se enviará el pedido. La lana se distribuye a los grupos de hiladoras y en algunas ocasiones se hila en hilanderías. Luego la lana es enviada a los grupos que se encargan de teñirla. La lana teñida es sometida a un control de calidad que se realiza a nivel central, para el posterior envío a las cooperativas que tejen y telan. Los vehículos de Manos del Uruguay recorren cerca de 100.000 km. al año para trasladar materia prima, prendas y herramientas entre las cooperativas y la central de servicios en Montevideo.

Cada cooperativa individual se ha especializado en una etapa del proceso productivo: hay algunas que se especializan en el hilado, otras en el teñido de la lana, otras en tejido y otras en telar. Existen algunos casos puntuales que hilan y telan. Este grado de especialización es algo que la empresa desea cambiar, a los efectos de ofrecer trabajo a todas las artesanas con independencia de la estacionalidad de cada tipo de producto. Y, de igual forma, para asegurar la capacidad de producción ante picos altos de demanda.

“La capacidad productiva de Manos está muy condicionada por lo que compran los clientes. Si tenés buena suerte te compran tejidos diferentes y teñidos diferentes. Pero si tenés mala suerte te compran todo de lo mismo”⁸⁵.

Una vez que las prendas han sido confeccionadas, son enviadas a la estructura central, donde se realiza un control de calidad final, se plancha y se estoquea para su posterior venta en el mercado local o exportación.

En Montevideo, Manos del Uruguay cuenta con locales en tres shoppings centers (Montevideo, Punta Carretas y Portones) y un outlet ubicado en el centro de la ciudad. Cuenta además con un local en Punta del Este y otro en Colonia.

Se diseñan colecciones que se comercializan bajo la marca Manos del Uruguay y colecciones para otras marcas en el exterior, entre las que se encuentran prestigiosos nombres internacionales de vestimenta como: Chanel, Dries Van Noten, Jazmin Chebar, Joseph, Marc by Marc Jacobs, Mulberry, Peruvian Connection, Polo Ralph Lauren, Pringle of Scotland, Stella, McCartney y Yigal Azrouël.

85 Entrevista a Rodolfo Gioscia, Gerente General

3. La características del negocio

Manos del Uruguay tiene un nivel de facturación en el entorno de los U\$S 2.500.000 anuales con una distribución del 50% de las ventas en plaza (canalizadas a través de sus locales comerciales de venta directa) y un 50% con destino de exportación. Actualmente, debido al menor precio del dólar, el ingreso por las ventas en el mercado local tiene un mayor peso relativo.

Cuando se trata de ventas en el exterior, las diseñadoras de Manos del Uruguay se reúnen varias veces con los equipos de diseño de los clientes, a los efectos de presentar los hilados, los colores, los tejidos y desarrollar en conjunto los modelos. Previo a la producción del pedido, se confeccionan muestras que son enviadas para aprobación y también se envían muestras para la pre-venta.

El ciclo del negocio llega a ser de hasta un año previo al momento de embarque; esto obliga a la organización a estimar sus costos y el impacto de la inflación, con el agravante de que muchas veces el momento de cobro se prolonga aún más en el tiempo. Esto es especialmente relevante en el mercado de los commodities, como es caso de la lana, cuyo precio puede incrementarse en el entorno del 60% en seis meses.

Manos del Uruguay compite para exportar y también compite en plaza con productos importados mucho más baratos, producidos con menores costos. Los términos para producir gran parte del volumen impulsado por la exportación, están siendo impuestos cada vez más por los sueldos bajos que se pagan en otras partes del mundo (principalmente China). Esta situación reduce de manera sensible el margen de esta empresa, con lo cual las que pierden son las artesanas. Manos del Uruguay no puede competir en precios porque su estructura de costos generada para hacer posible la producción en el Interior del país no lo permite. Los costos asociados a la dispersión de las cooperativas incluyen, entre otros: multiplicación de prototipos, controles de calidad, entrenamiento de prenda, mermas de materia prima, combustible, fletes y comunicaciones.

Manos del Uruguay se encuentra al límite de su capacidad productiva. Actualmente existe demanda como para producir un 30% más, pero faltan tejedoras. De ahí que uno de los desafíos a los que se enfrenta actualmente esta organización consiste en involucrar a más tejedoras y teladoras. Pero esto es actualmente difícil debido a diversos factores externos a ella que han surgido o se han modificado desde el momento de su fundación.

Hoy, en el medio rural o en las pequeñas localidades existen otras oportunidades laborales. De ahí que una mujer joven no vea atractivo en ser tejedora; el ingreso que se percibe es bajo porque los costos son muy elevados y se compite con países en que la mano de obra se paga mucho menos aún. Además, el ingreso no es estable, ya que está sujeto a la demanda de productos, lo que genera frustración entre las cooperativistas porque en determinados momentos no tienen todos los pedidos que quisieran.

El éxito empresarial de Manos de Manos del Uruguay se basa tanto en la calidad como en el diseño de sus productos. A su vez, en un mundo regido por la masificación y la globalización, existe cada vez más la tendencia a buscar productos con sentido, con una historia que contar. El mercado de este emprendimiento inclusivo se encuentra en segmentos con buen poder adquisitivo y que buscan atributos simbólicos y emocionales asociados a los productos que compran.

4. El marco institucional

Manos del Uruguay se propuso valorar el rol de la mujer, contribuyendo al desarrollo personal de cada artesana. Para ello, desde los inicios, se ha apostado a la capacitación específica en la labor artesanal (tejido, telado, crochet, teñido, etc.) y en materia de gestión cooperativa (dirección, organización del trabajo, administración, etc.). A su vez, la interacción con otros actores de la comunidad, mediante diversos proyectos sociales y culturales, ha contribuido a la inserción de las cooperativistas como miembros activos de la sociedad y a convertirlas en referentes locales.

La organización ha transitado a lo largo de 43 años un proceso de evolución, que en sus inicios se centró en la mujer rural artesana y su cooperativa. Luego, comenzó a enfocarse en la producción y en hacerlo con mayor calidad. Y finalmente, se orientó más hacia el mercado y a la profesionalización de la gestión. Todo esto sin perder el sentido último de su misión: la inclusión de mujeres rurales de bajos ingresos.

De ahí que el desafío continúa siendo la incorporación de más artesanas, para lo cual se apuesta a la capacitación. Y, para ello, es necesario gestionar nuevos proyectos, articular con otras organizaciones. Así, por ejemplo, Manos del Uruguay viene trabajando con la Fundación Logros⁸⁶ desde 2010. En forma conjunta con el equipo de Capacitación y Salidas Laborales de esta fundación llevó adelante un proceso de capacitación artesanal para mujeres rurales radicadas en las localidades de Baltasar Brum (Artigas) y Paso de los Toros (Tacuarembó). Mediante estas actividades se fomenta el desarrollo productivo de grupos de mujeres que se forman en el oficio del tejido. El aporte de Manos del Uruguay incluye la capacitación, suministro de materiales, herramientas de trabajo y materia prima⁸⁷.

En la tabla siguiente se presentan algunos de los actores institucionales que participaron en este proyecto y se describe el aporte de cada uno de ellos.

86 Fundación Logros - Organización no gubernamental sin fines de lucro, cuya misión es contribuir al desarrollo social sustentable tomando como punto de partida el desarrollo personal, a través de procesos educativos formales y no formales.

87 DERES. Edición Nº 16. Diciembre 2010, Enero 2011.

Tabla N° 8: Actores institucionales que intervinieron en el caso Manos del Uruguay

Actores	Diseño del NI	Puesta en marcha del NI	Consolidación del NI (etapa actual)
BID	Fortalecimiento institucional		
Centro Cooperativista Uruguayo – ACDE		Asesoramiento para la constitución de las cooperativas	
Fundación Interamericana			Fortalecimiento institucional
Unión Europea y Facultad de ingeniería de la UDELAR. (Proyecto Link All)			Proyecto destinado a llevar la informática a zonas rurales donde se encuentran las cooperativas de Manos. Incluyó la compra de hardware y software
Oikocredit			Crédito. Capacitación y programación del sistema. Sitio web de la cooperativa
Fundación Logros			Capacitación en tejido

5. Manos del Uruguay: un negocio inclusivo

- A. Opera dentro de la economía de mercado.** La descripción de los procesos de producción y comercialización evidencian el cumplimiento de este requisito.
- B. Es autosustentable.** Con el propósito de mantener e incrementar las fuentes de trabajo en el medio rural y la remuneración de las artesanas, Manos del Uruguay se encuentra abocada a mejorar su actividad comercial mediante una mejora en su eficiencia operativa y su competitividad, reduciendo costos operativos, desarrollando nuevos productos y diseños e investigando con nuevas tecnologías y materias primas.

En Manos del Uruguay se trabaja con la certeza de que para cumplir con la misión social es imprescindible cumplir con la misión empresarial. Por ser este emprendimiento una organización sin fines de lucro no está eximida de la lógica empresarial de crear valor, ya que la misma es lo que permite la sustentabilidad del proyecto.

Si bien ha logrado mantenerse en base a determinado volumen de ventas necesario para ser sustentable, aún se requiere generar apoyos que permitan invertir y cubrir costos en años en que se tienen pérdidas. A pesar de que Manos del Uruguay es vista “como una organización ya consolidada y que no precisa nada”⁸⁸ por ser

⁸⁸ Entrevista a Rodolfo Gioscia

una empresa exportadora y con varios locales de venta en los shoppings centers de Montevideo, su sustentabilidad sigue siendo un desafío. Es una empresa muy vulnerable porque producir para el rubro textil en forma artesanal y con calidad, es algo muy difícil de hacer en Uruguay. Desde el año 2009, trabaja con Oikocredit⁸⁹ para el acceso a crédito, lo que le permite enfrentar mejor los problemas derivados de las fluctuaciones que se registran en su mercado.

- C. **Ambientalmente responsable.** Todo el modelo de funcionamiento de este proyecto tiene aristas de responsabilidad ambiental. Se ha comenzado a trabajar en una línea de teñidos naturales (vegetales), pero el proceso productivo resulta bastante complejo. Las prendas cuentan con certificaciones exigidas por el mercado europeo y norteamericano, que aseguran el tratamiento amigable con el medio ambiente en todos sus procesos.
- D. **Genera una mejora real en la calidad de vida de sus integrantes.** Inicialmente, las mujeres rurales trabajaban en sus casas, reuniéndose solamente para recibir materiales, entregar sus productos y recibir su remuneración. Al reunirse en pequeños grupos, que progresivamente fueron asumiendo más responsabilidad en el proceso productivo y la gestión de “una organización que no fuera sólo para las artesanas sino de las artesanas”⁹⁰, se ha contribuido al empoderamiento de las cooperativistas, la creación de capital relacional, el aumento de la autoestima y la adquisición de cierto reconocimiento social en sus pequeñas localidades.

Muchas de las mujeres que se capacitaron e integraron las cooperativas nucleadas en Manos del Uruguay, desempeñan hoy distintos papeles como empresarias o directivas de otras organizaciones y son buscadas por sus conocimientos en materia de organización, planificación y capacidad de liderazgo. Si a los ingresos económicos que reciben por su actividad productiva, se suman estos otros beneficios intangibles, es relativamente fácil concluir que estas personas han experimentado una mejora en su calidad de vida.

6. Tipo de negocio inclusivo

De acuerdo con la clasificación de los negocios inclusivos propuesta en este documento, Manos del Uruguay se encuentra en las categorías CE3, VI1 y MI1. En efecto:

- A. Está dirigido a uno de los sectores más desprotegidos del universo femenino: el de las mujeres rurales de bajos ingresos que residen en el Interior del país, incorporándolas como productoras. Por lo tanto, se trata de un tipo CE3 de negocio inclusivo.
- B. La empresa fue creada a iniciativa de un grupo de mujeres rurales, quienes impulsaron el proyecto y crearon su institucionalidad. Detrás de su fundación y puesta en funcionamiento no hay empresas, ni organizaciones de la sociedad civil ni

⁸⁹ Oikocredit es una institución financiera privada de inversión para el desarrollo. Enfocan su labor a la productividad económica de proyectos y la autosuficiencia de los sectores más desfavorecidos, los que no son escuchados en ningún banco.

⁹⁰ www.manos.com.uy/sobreManos/historia.html

programas públicos. De modo que, desde el punto de vista institucional, Manos del Uruguay es un NI del tipo MI1.

- C. Se trata de un emprendimiento asociativo que combina pequeñas cooperativas de artesanas con una asociación civil que gestiona el proceso productivo, la marca y todo el esquema comercial (VI1).
- D. Al no existir empresas ya integradas que hayan participado de alguna forma la creación y puesta en marcha de esta organización, este negocio inclusivo no es clasificable de acuerdo al cuarto criterio empleado para clasificar este tipo de emprendimientos.

7. Buenas prácticas y aprendizajes

Las siguientes buenas prácticas y aprendizajes destacan en este caso:

- A. El proceso comenzó a partir de la creación de una organización sin fines de lucro con un fin de social, que puso foco en las principales restricciones que sobrellevaban las mujeres rurales para llevar adelante un emprendimiento productivo propio.
- B. El diseño organizacional y productivo, basado en la localización de pequeños grupos de artesanas radicadas en su propio medio, permitió abordar exitosamente una de esas restricciones: el aislamiento físico y social de esta población.
- C. Una gran “inversión”, más allá de recursos económicos, también de tiempo, esfuerzos, sueños, de ambas partes, tanto productoras como quienes lideraron el proceso en los inicios, resultó fundamental para consolidar el proceso a mediano y largo plazo. En la terminología actual, operó un capital paciente.
- D. Los líderes del proceso estuvieron convencidos de que para cumplir su función social el emprendimiento debería ser autosustentable. Y para ello, sería necesario una gestión empresarial profesional y crear valor agregado. De la mano de estos dos conceptos, Manos del Uruguay puso foco en la calidad del producto, ya desde el inicio de sus actividades.
- E. La estructura organizativa ha sido otra de las buenas prácticas encontradas en este caso. Esta estructura se basó en una producción descentralizada (para lo que fue necesario desarrollar fichas técnicas de producción, especificaciones de materias primas, etc.) que se combinó con un gestión colectiva y centralizada (la logística, la comercialización y la capacitación se manejan en forma centralizada).
- F. El equilibrio entre la autonomía de las cooperativas, la participación de las representantes de las cooperativas como integrantes de la comisión directiva y el quipo técnico, (gerente general y gerentes por área) ha sido otro factor de éxito, que resultó de un proceso de aprendizaje que llevó varios años.
- G. El apostar al desarrollo de la producción artesanal de alta calidad, ha permitido a Manos del Uruguay entrar en los nichos de mercado más sofisticados. Mantenerse en el rubro artesanal les posibilita ser competitivos por calidad y diseño, sin malgastar esfuerzos en competir por tecnología, volúmenes o precio.

Cooperativas que integran Manos del Uruguay

CAPAYQUE - Paysandú Quebracho - (departamento de **Paysandú**)

CAPALGUI - Guichón Algorta - (departamento de **Paysandú**)

CAS - José Enrique Rodó - Egaña - (departamento de **Soriano**)

CARF - Fraile Muerto - (departamento de **Cerro Largo**)

CAME - Melo - (departamento de **Cerro Largo**)

CAUVA - Río Branco Dragón - (departamento de **Cerro Largo**)

COTAM - Tambores Tacuarembó - (departamento de **Tacuarembó**)

CADEF - Florida - (departamento de **Florida**)

CAFLODUR - Sarandí Grande - (departamento de **Florida**)

COARMO - Molles - (departamento de **Durazno**)

CATFRAY - Fray Marcos - Totoral del Sauce - (departamento de **Florida**)

TRINIDAD - Trinidad - (departamento de **Flores**)

SAN JOSÉ - San José - (departamento de **San José**)

CAPÍTULO 9

Fundación Quebracho⁹¹

La comunidad, que en nuestros primeros encuentros presentaba una verdadera atomización desde el punto de vista humano, escasas relaciones entre los vecinos, desconfianza y la convicción de que allí ‘no se podía hacer nada’ hoy, al cabo de un largo camino, se formula que ‘hacer algo es difícil pero no imposible’⁹².

1. Historia

Fundación Quebracho funciona en el departamento de Cerro Largo. Su historia se remonta a 1977, cuando un grupo de jóvenes vinculados al movimiento Castores de los Padres Jesuitas, comenzó a realizar tareas de carácter asistencial en la comunidad rural de Quebracho. La actual Fundación es una escisión de lo que fue el Instituto del Hombre, ocurrida en 1994.

La propuesta del trabajo inicial fue apuntar a la recuperación cultural y humana de los habitantes de la zona para el proceso histórico del país, en lugar de dejarlas caer en el desarraigo definitivo de la marginalidad urbana. Comenzó en Quebracho, pero hoy se extiende a los pueblos vecinos de Cerro de las Cuentas, Tres Islas, Fraile Muerto y Melo.

Fundación Quebracho gestiona un emprendimiento inclusivo basado en la cría de cerdos, cuyos protagonistas son familias rurales pobres radicadas en el departamento de Cerro Largo. El mismo consiste en la producción de una unidad genética de cerdos, que se entregan a las familias para que los críen; brindar apoyo al proceso productivo mediante insumos, asistencia técnica y capacitación y gestionar activamente la comercialización. La producción de las “madres” se hace en una chacra propiedad de la Fundación, con el apoyo técnico de la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República (UDELAR).

Esta iniciativa se viene implementando desde mediados de los 2000. Al principio el proyecto se llevó adelante con el apoyo del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIA) y de la Facultad de Agronomía de la UDELAR, que contribuyeron al desarrollo de las tecnologías aplicadas en el emprendimiento. A partir de enero de 2009 y hasta diciembre de 2010, se contó con el apoyo del Programa Uruguay Integra⁹³, lo que potenció al proyecto.

91 Este caso se terminó de redactar a comienzos de 2012.

92 Esta cita fue extraída de un documento sobre la historia de Fundación Quebracho, publicada en www.chasque.net/funque/historia.html

93 Uruguay Integra es un Programa de cooperación internacional entre la Unión Europea (UE) y la

En la actualidad, el proyecto incluye 15 unidades productivas, propiedad de familias rurales radicadas en los alrededores de Fraile Muerto. En paralelo, se está trabajando para impulsar otras 25 unidades productivas en los alrededores de Melo, mediante una alianza con la Asociación de Criadores de Cerdos a Campo y Afines de Cerro Largo (ACCCACEL).

2. El proceso productivo

Cada unidad productiva (UP) está a cargo de una familia, a la que Fundación Quebracho entrega sin costo al inicio del emprendimiento: 1) diez madres (cachorras) y un padrillo; 2) materiales para la construcción de las instalaciones (chiqueros, instalación de agua); 3) diseño y asesoramiento para la construcción de las instalaciones; 4) ración para alimentar a los cerdos; 5) flete hasta la primera venta; 6) semillas y maquinaria de laboreo de la tierra para verdeo y 7) capacitación.

La estrategia productiva se basa en un sistema de cría de cerdos a campo, con animales de una genética apropiada, reproductores puros de una línea de “madre” híbrida (Duroc y Pampa-Rocha). La implementación del proyecto tiene en cuenta todos los requerimientos necesarios para la consolidación de las UP destinadas a la cría, engorde y comercialización de cerdos.

El proyecto prevé que cada UP aporte como contrapartida: 1) disponibilidad de dos hectáreas de tierra (aunque no sean propias) para la construcción de instalaciones y plantación de verdeo para los lechones; 2) mano de obra para la construcción de las instalaciones y 3) asistir a la capacitación (dos personas por predio).

Al inicio del proyecto se estimó la producción de ocho lechones por madre, lo cual representa una camada de 80 lechones por unidad productiva. Dado que hay dos ciclos de producción, se proyectaron 160 lechones por año y por unidad productiva. La comercialización de esta producción representaría un retorno medio mensual de dos salarios mínimos por familia. La realidad indicó que la producción fue algo menor a lo estimado (posiblemente porque los tiempos dedicados a la capacitación no fueron los inicialmente establecidos), lo que repercutió en problemas productivos. Todo lo cual terminó impactando negativamente sobre la rentabilidad esperada. No obstante ello, los volúmenes de producción resultaron satisfactorios.

La gestión de la faena y la comercialización está a cargo de Fundación Quebracho. En este proceso destacan tres etapas: 1) faena; 2) transporte y 3) la comercialización propiamente dicha.

Para la faena, se estableció un acuerdo con una planta de faena de Melo (La Tablada SRL), que pasó a formar parte de la cadena. Esta empresa recibe todos los lechones producidos por la UP, los faena y los pone en condiciones para ser transportados al

Presidencia de la República a través de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) que tiene como objetivo fortalecer la descentralización y contribuir a la cohesión social y territorial en Uruguay.

comprador, que es el Grupo Disco. En los hechos, al ser un frigorífico, La Tablada es el actor que formalmente opera como su proveedor.

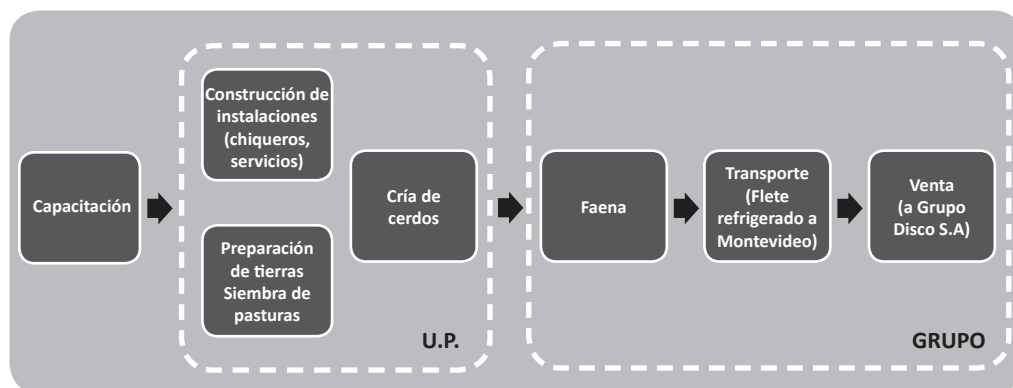
Uno de los principales desafíos consistió en resolver el problema de la comercialización, ya que se iba a introducir en la zona una gran cantidad de lechones que el mercado local no podría absorber. Surgió entonces la idea de buscar un gran comprador fuera de Cerro Largo. Se logró establecer un acuerdo con Grupo Disco Uruguay, para la compra de los lechones y su venta en las sucursales de Disco, Devoto y Gèant.

Si bien más del 95% de las ventas de lechones se concentra en el mes de diciembre, el acuerdo prevé la venta durante todo el año. Este cliente representa el 85 % de los ingresos de los productores.

El Grupo Disco estableció las especificaciones de compra, definiendo aspectos y parámetros relacionados a la higiene y calidad del producto, su presentación y las condiciones de transporte. También exigió el cumplimiento de los requisitos para operar dentro de la formalidad y contar con todas las habilitaciones oficiales establecidas por el Instituto Nacional de Carnes (INAC), tanto las relativas a la faena como las que refieren al transporte de carnes. Así mismo, se exigió contar con la firma de un profesional (doctor veterinario) habilitado.

Al inicio del proyecto se consideró que las “ventas por fuera” y las faenas en locales no autorizados constituirían una amenaza. Pero, como consecuencia del acuerdo con el Grupo Disco, resultó más rentable vender en forma colectiva a este cliente que faenar y comercializar “en negro”. De modo que esa amenaza no prosperó. Esto es un elemento interesante que aporta este caso, ya que el incumplimiento de contratos de exclusividad, es uno de los factores que afectan negativamente el éxito de negocios inclusivos incorporados a la cadena de valor de empresas privadas, tal como se ha podido observar en experiencias con pequeños agricultores y tamberos.

El transporte se hace en un camión refrigerado que se comparte con otros productores de la zona, a efectos de reducir costos de flete. El siguiente diagrama ilustra el proceso productivo y comercial de este proyecto.



Fuente: elaboración propia

3. Las características del negocio

La estrategia del cerdo Pampa se presenta como una alternativa productiva viable y capaz de generar empleo e ingresos genuinos, en un contexto de extrema pobreza, donde predomina la ganadería extensiva.

La micro región donde se implementa el proyecto se encuentra en los alrededores de Fraile Muerto y está constituida por entre 15 y 20 pueblos, en las que viven comunidades rurales de 50 a 80 familias.

El proyecto prevé que el aporte de capital de los productores consista en la mano de obra que destinan a la construcción de la infraestructura y a la cría de cerdos hasta la venta de la primera camada.

También se establece el pago de una cuota para el retorno de los materiales aportados por la fundación. Para ello, se establece un monto que se les retiene al momento de la liquidación de la venta. Esa cuota se define en función de los rendimientos obtenidos, a efectos de que el negocio sea rentable para el productor, al tiempo que éste contribuye a la recuperación del capital invertido por la fundación. De este modo, la fundación puede contar con los recursos necesarios para replicar el modelo en otras unidades productivas.

4. El marco institucional

La Fundación Quebracho implementa este proyecto articulando con otros actores institucionales que aportan elementos que esta organización social no posee. Se cuenta con el respaldo y la experiencia de más de diez años de trabajo de la Unidad de Producción de Cerdos de la Facultad de Agronomía de la UDELAR. Esta unidad, ubicada en el departamento de Canelones, cumple fines docentes, de investigación y de extensión en el Centro Regional Sur del país.

La Fundación Quebracho cuenta desde el año 2003 con una Unidad de características similares en su Centro Regional de Cerro de las Cuentas, una chacra de aproximadamente 20 hectáreas.

La Intendencia de Cerro Largo participó en la administración del proyecto Uruguay Integra, realizando las licitaciones para la compra de materiales, semillas, cerdos y otros insumos. La planta de faena en Melo (La Tablada SRL) integra los productores a su cadena de valor y actúa como proveedor de Grupo Disco. Este importante grupo poseedor de tres cadenas de supermercados, incorpora indirectamente a los productores como proveedores de carne de cerdo.

En la siguiente tabla se resume el aporte de cada uno de los actores institucionales involucrados en el proyecto.

Tabla N° 9: Mapa de actores institucionales que intervinieron en el caso Fundación Quebracho

Actores	Convocatoria a los beneficiarios	Diseño del NI	Puesta en marcha del NI	Operación del NI (etapa actual)
Fundación Quebracho	Contacta a las familias	Capacita Utiliza sus instalaciones para desarrollar la variedad de cerdos Financia las cerdas y los materiales para las instalaciones Apoya la construcción de instalaciones	Gestiona el emprendimiento Consigue los socios estratégicos: Disco y La Tablada	Gestiona el emprendimiento
Facultad de Agronomía de la UDELAR	Aporte tecnológico para la genética de los cerdos			
Uruguay Integra				Fondos que permitieron potenciar el proyecto
La Tablada SRL			Faena los cerdos	Faena los cerdos
Grupo Disco			Compra la producción de cerdos	Compra la producción de cerdos

5. Proyecto Fundación Quebracho: un negocio inclusivo

Este proyecto cumple con las condiciones establecidas para los negocios inclusivos:

- A. Opera dentro de la economía de mercado.** Esto se infiere fácilmente de la descripción anterior.
- B. Tiene potencial para ser autosustentable.** Diversos factores sugieren ese potencial para este negocio inclusivo en el mediano plazo: 1) la existencia de un actor institucional que dirige el proceso productivo y gestiona la relación con los demás actores institucionales que contribuyen al proyecto (Fundación Quebracho); 2) las tecnologías empleadas; 3) la existencia de una cadena de valor en la que el producto y el modelo de negocios resultan atractivos para los demás componentes (frigorífico, cadena minorista), lo que asegura un mercado comprador; 4) el potencial del modelo de negocios para generar escala mediante la asociatividad.

El papel de la Fundación Quebracho no necesita más explicaciones y ejemplifica un modelo de negocios inclusivos en el que una organización social lidera la gestión del emprendimiento, al menos durante un período de tiempo importante, hasta que emerja otro actor institucional que desempeñe su rol, como puede ser el caso de

una asociación civil de los propios productores o una cooperativa. Inclusive, para la consolidación y escalamiento del proyecto, la fundación se propone conformar una red de comercialización que opere integrada al Plan Porcino que promueve el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP).

El desarrollo de una tecnología apropiada es también un factor que genera garantías para la sostenibilidad del negocio. En efecto, la cría de cerdos en sistemas productivos de bajo costo (inclusión de pasturas, genética apropiada, etc.) está adquiriendo relevancia a nivel mundial y regional. En nuestro país representa prácticamente la única alternativa tecnológica viable para productores que no cuentan con los activos tangibles que requiere el negocio en su formato tradicional y que no pueden acceder a los paquetes tecnológicos de alta inversión.

En la medida que este proyecto está en condiciones de producir de acuerdo a los estándares de los compradores (frigorífico y cadena de supermercados), a precios competitivos y con la escala adecuada (aportada por la asociatividad), es posible afirmar que se cumple con la condición de autosostenibilidad exigida por la definición de negocios inclusivos. Además, desde el punto de vista de los beneficios para los consumidores, este tipo de producción permite la obtención de carne de cerdo y productos chacinados con características valoradas en algunos segmentos (libres de antibióticos, hormonas, promotores de crecimiento), lo que puede constituir en factor de diferenciación en un mercado que cada vez valora más los productos orgánicos y naturales.

C. Es ambientalmente responsable. El complejo cerdo-pastura actúa como un recuperador de los suelos, debido al aporte de materia orgánica (derivada de los excrementos de los cerdos) y a la contribución de las pasturas plantadas para la cría de cerdos a cielo abierto. El sistema de producción resulta entonces una contribución al medio ambiente, como consecuencia de combinar la producción de animales y vegetales, mediante un mecanismo de retroalimentación positivo.

D. Genera una mejora real en la calidad de vida de sus integrantes. La alternativa de autoempleo propuesta parte de las necesidades relevadas y respeta la idiosincrasia de los pobladores, entre los que se prioriza la participación de mujeres y jóvenes.

El negocio está planteado en la perspectiva de garantizar a cada Unidad Productiva un ingreso del orden de los dos Salarios Mínimos Nacionales (SMN). Este ingreso económico es un estímulo positivo a la participación en el programa y promueve efectivamente la dedicación del grupo familiar. Además, en la medida que este rubro productivo se transforme en su principal ingreso, es probable que el compromiso de estas familias aumente y se materialice en la reinversión de una parte de las ganancias con destino a incrementar el volumen de producción de cada UP.

Por otra parte, el proyecto contribuyó a la formación y desarrollo de habilidades en materia de producción de cerdos, que constituye un incremento de los activos intangibles de la población objetivo.

Otro aporte a la mejora en la calidad de vida de esta población deriva de la inversión en infraestructura y las mejoras necesarias previstas para la implementación del proyecto. Esa inversión se utilizó en parte para la instalación de tanques de agua,

que también permitieron el acceso al agua a las familias que carecían de este bien fundamental y básico.

6. Tipo de negocio inclusivo

De acuerdo con la clasificación de los negocios inclusivos propuesta en este documento, el proyecto de cría de cerdos presentado se caracteriza por:

- A. Estar dirigido a los sectores de la base de la pirámide considerándolos como productores (CE3).
- B. Una organización de la sociedad civil, la Fundación Quebracho, juega un papel central en el proceso de creación del NI y de su consolidación. Fue además en sus orígenes, la articuladora con los demás actores que intervinieron. Por lo tanto estamos ante un negocio inclusivo del tipo MI1.
- C. Si bien las unidades productivas son emprendimientos de tipo familiar (VI3), el modelo de negocios es de tipo asociativo (VI1).

Tanto desde la perspectiva de La Tablada SRL como desde la perspectiva del Grupo Disco, este emprendimiento asociativo forma parte de su portafolio de proveedores. Aunque en los hechos este emprendimiento opera como proveedor exclusivo de ambas empresas, ninguna de ellas lo desarrolló como socio estratégico. De modo que más que un negocio inclusivo del tipo IE2 parece comportarse como los emprendimientos del tipo IE4.

7. Buenas prácticas y aprendizajes

Este caso deja un conjunto interesante de aprendizajes.

- A. El modelo de negocios diseñado por Fundación Quebracho permite abordar una de las restricciones más importantes de este segmento de la población rural de la BDP: su aislamiento físico y social. Dicho aislamiento no se encuentra en otros colectivos de la BDP rural, como los pequeños agricultores o los pequeños tamberos. Las familias de los peones se encuentran dispersas en amplios espacios geográficos. La existencia de una institución que gestione la organización, la logística y la comercialización del negocio permite minimizar esa restricción. Es probable que este modelo de negocios, no contemplado en la literatura de negocios inclusivos, resulte una alternativa viable para soluciones similares, basadas en la producción de otros rubros.

El modelo funciona de modo similar a como lo hacen en la agricultura algunos clusters liderados por empresas de trading. En estas experiencias, los productores se focalizan en producir, mientras que la empresa provee insumos, transfiere tecnología y comercializa la producción. En el fondo esto es lo que hace Fundación Quebracho,

desempeñando un rol que es también similar al de las sociedades de fomento rural que agrupan a productores medios.

En este libro hay otros casos en los que, al menos al inicio del proyecto, una OSC asume la gestión del emprendimiento asociativo. La AMRU fundó Delicias Criollas y gestionó el emprendimiento durante los primeros años. Luego, cuando las condiciones ya eran propicias, la cooperativa se desprendió de su institución madre. Por su parte, CEPRODIH acaba de iniciar su proyecto, bajo un modelo de negocios en el cual la OSC gestiona la organización, la logística y la comercialización, pero sin que todavía existan condiciones mínimas que favorezcan el funcionamiento autónomo de las emprendedoras. La experiencia de Delicias Criollas sugiere que si se dan las condiciones contextuales y existe voluntad de la organización social, es posible que un emprendimiento social que comienza bajo este formato de negocios, evolucione hacia una cooperativa u otro mecanismo asociativo de pequeños productores.

Fundación Quebracho visualiza esta alternativa para los pequeños productores que forman parte de su proyecto. Este caso sugiere la oportunidad de estudiar a fondo los factores de éxito de emprendimientos que transitaron este camino, ya que emerge como una alternativa que permite desarrollar negocios inclusivos de unidades productivas de la BDP que se encuentran geográficamente dispersas.

- B. Este modelo (particularmente, la presencia de Fundación Quebracho como actor empresarial) sugiere que este caso es clasificable dentro de la categoría de emprendimiento social. En el mundo existen interesantes experiencias en las cuales este formato de negocio funciona muy bien⁹⁴. En estos casos el éxito suele venir de la mano de una combinación de factores propios de dos culturas bastante distintas: la de las organizaciones sociales y la de las empresas. Funciona cuando a las competencias de la organización social se suman las de líderes sociales con vocación emprendedora y visión de negocios. El modelo de negocios que aplica Fundación Quebracho es resultado de varios ensayos anteriores, en los cuales los líderes de Fundación Quebracho aprendieron de sus errores y fueron desarrollando habilidades empresariales.

Uno de los aprendizajes que deja este caso es la existencia en Uruguay de un modelo de negocio inclusivo, mediante el cual una OSC gestiona un emprendimiento asociativo de pequeños productores individuales, ninguno de los cuales podría por sí solo ingresar a la economía de mercado y a la inclusión social.

- C. Una parte importante del éxito se explica por la innovación tecnológica (genética de los cerdos), que permitió aplicar un sistema de producción adecuado a las condiciones estructurales de la población objetivo. La variedad de cerdo permitió producir a cielo abierto, lo que implica una infraestructura mínima y menores costos de alimentación. Las familias tenían los predios (en propiedad o usufructo) y las habilidades para criar cerdos de modo tradicional, pero carecían del dinero para hacer las inversiones en instalaciones y comprar los cerdos. De igual forma, por sí

⁹⁴ Se sugiere ver el caso de LA FAGEDA en Marquez et al. (2010).

solos, nunca hubieran podido recibir la capacitación que mejoró el manejo de los animales y el incremento de la productividad.

De modo que este caso ilustra sobre la capacidad de impacto positivo que tienen las tecnologías apropiadas sobre el desarrollo de negocios inclusivos. Una parte importante de los casos de África, Asia y América Latina, incluidos en PNUD (2008), fueron posibles por el acceso a estas tecnologías, muchas de las cuales no requieren grandes inversiones.

En ese sentido importa destacar la importancia social de determinadas líneas de investigación aplicada, como la que llevaron adelante en forma conjunta la Facultad de Agronomía de la UDELAR y Fundación Quebracho. En el sector social, un ejemplo uruguayo interesante lo constituye el Centro Uruguayo de Tecnologías Apropiadas (CEUTA)⁹⁵, una ONG dedicada a la investigación y difusión de este tipo de tecnologías con potencial de impacto en la mejora de la calidad de vida de los sectores urbanos y rurales más pobres.

- D. Este caso ilustra también acerca de la importancia de producir con calidad y de hacerlo dentro de la formalidad. Esto, que en el mundo de las empresas es algo evidente, no lo es tanto en el sector social y entre algunos líderes de programas públicos. En ellos persiste todavía una visión asistencialista y demandante de apoyos por parte de la “sociedad integrada”. En ellos, la inclusión sigue siendo un problema de “dar recursos” y no de construir capacidades. Por eso, la sociedad “debería” comprar productos de emprendimientos sociales con independencia de su calidad. La solidaridad social debería ser el móvil del comportamiento de compra. En cambio, el enfoque de los negocios inclusivos supera esa visión poética y asume que la inclusión social presupone la inclusión económica dentro de la única economía que existe: la de mercado. Y ésta exige calidad, seriedad, cumplimiento de los contratos, formalización.

La comercialización de carne de cerdo a buenos precios implica operar dentro de los canales habituales por donde circulan estos productos. Estos canales exigen el cumplimiento de las normas sanitarias, disponer de procesos certificados y elaborar productos de buena calidad. En ellos no hay lugar para lo “amateur”. El modelo de negocios de Fundación Quebracho asume esta realidad y por eso funciona.

- E. Fundación Quebracho fue hilvanando diversas alianzas institucionales, las que le sirvieron para desarrollar e implementar su modelo de negocios. Más aún, en la visión futura de sus líderes, nuevas alianzas permitirán la ampliación del modelo a más familias. Importa también destacar que todos los actores institucionales que participan en estas alianzas reciben algún valor por hacerlo. La UDELAR encontró un socio para desarrollar investigaciones. Uruguay Integra hizo lo propio con un actor serio, que gestiona un buen proyecto mediante el cual canalizar fondos. La Tablada y Grupo Disco hacen negocios con un proveedor de calidad.

95 CEUTA es una ONG dedicada a la difusión, investigación y capacitación en el “uso de tecnologías apropiadas, generando alternativas que fortalezcan las comunidades locales integrando aspectos sociales, económicos y ecológicos” (www.ceuta.org.uy).

SECCIÓN 3

Negocios inclusivos con clasificadores de residuos

Oscar Licandro y Lucía Pardo



CAPÍTULO 10

Los clasificadores de residuos en Uruguay⁹⁶

La creación de emprendimientos asociativos con clasificadores en Uruguay presenta un desarrollo relativo inferior al de otros países de la región, como Colombia, Brasil, Chile o Bolivia. Pese a que desde hace al menos 10 años el tema ha estado en la agenda del Estado, de algunos gobiernos locales (particularmente el de Montevideo) y de algunas organizaciones de la sociedad civil, todavía es muy pequeño el número de emprendimientos de este tipo que operan en el país.

Según algunos estudios, la recolección de residuos como actividad económica en Uruguay data de mediados del siglo XIX. Pero es a partir de la década de 1950 que esta actividad comenzó a tener una dimensión cuantitativa relevante (MIDES, 2006), como consecuencia de la incipiente desocupación en algunos sectores económicos (generada por el fin del modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones) y de cambios en la política municipal de gestión residuos (en Montevideo se eliminaron los hornos incineradores y se comenzó a disponer la basura en vertederos municipales a cielo abierto).

A resultas del permanente deterioro económico-social y siguiendo los vaivenes de las sucesivas crisis económicas, desde ese entonces ha crecido el número de personas que se dedican a esta actividad. Los primeros clasificadores trabajaban en los vertederos municipales y por lo tanto tenían escasa visibilidad pública. Pero, hacia fines de la década de 1970, la municipalidad de Montevideo prohibió el ingreso a sus vertederos. Ante esta nueva situación, emergió el clasificador trashumante que, dotado de un carro (empujado a mano, tirado de una bicicleta o por un caballo) recorre las calles de Montevideo recolectando los residuos en los lugares donde son depositados por los ciudadanos (al principio, en las puertas de sus casas y desde hace algunos años, en contenedores municipales ubicados en cada esquina).

No es posible cuantificar en forma exacta del número de familias que se dedican a esta actividad, debido a la sub-declaración en los censos, que ocurre como consecuencia de la auto-percepción estigmatizada de su profesión y del temor a la requisa de sus implementos de trabajo, tal como ocurrió luego de un censo de clasificadores aplicado en la década del 80 (MIDES 2006). En 2002 la municipalidad de Montevideo registró 9.600

⁹⁶Parte del contenido de este capítulo fue presentado en el 17º IAJBS Foro Mundial Responsabilidad Social Empresarial y Negocios Inclusivos, que tuvo lugar entre el 17 y 20 de Julio de 2011. Universidad del Pacífico, Lima, Perú. El título del documento es: *“Aprendizajes y desafíos sobre la construcción de negocios inclusivos con clasificadores de residuos. Estudio de casos en Uruguay.”* Sus autores son Oscar Licandro y Mercedes Barreiro.

clasificadores en la capital, pero un nuevo censo aplicado en 2008 contabilizó solamente 5.700. La Unión de Clasificadores de Residuos Sólidos (UCRUS) cree que hay unos 15.000 clasificadores en todo el país (Muñoz 2008). Pese a estas limitaciones, se cuenta con información de cierta calidad recabada por el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), originalmente destinada a determinar los beneficiarios de sus programas. En su base de datos (de 2005 - 2006) se contabilizaron 8.729 personas dedicadas a la clasificación de residuos en todo el país, quienes formaban parte de 7.545 hogares (MIDES, 2006). Esta cifra constituye un piso del total de clasificadores.

Actualmente, los clasificadores trashumantes constituyen un serio problema social y ambiental, pero también de convivencia y de derechos humanos. Desde el punto de vista social, los clasificadores forman parte de los segmentos más excluidos. Se trata además de personas con escasas posibilidades de ejercer sus derechos cívicos, al tiempo que sus derechos humanos no son respetados, como resultado de la estigmatización y la discriminación social de la que son víctimas, así como de los mecanismos de explotación que rigen su sector de actividad. En efecto, los intermediarios, particularmente los más pequeños que operan en los barrios, manejan los precios en forma arbitraria, se apropian de la mayor parte del valor y en ocasiones establecen relaciones cuasi-feudales con los clasificadores.

Los métodos de recolección del clasificador trashumante incrementan la suciedad de las ciudades, la contaminación de los cursos de agua y de los entornos barriales donde residen y clasifican. Su forma de desplazamiento genera además problemas en la circulación del tránsito, que sumados a su contribución negativa al estado de limpieza de las ciudades, provoca problemas de convivencia entre ellos y los demás ciudadanos. No obstante esta situación, ni el Estado ni los gobiernos municipales han encontrado una solución al problema. A lo largo de los últimos 20 años, el Estado uruguayo y el gobierno municipal de Montevideo han contratado consultorías, han creado grupos de trabajo, han legislado y han diseñado experiencias y acciones de diversa índole. Pero, a pesar de todos esos esfuerzos, la situación se mantiene prácticamente incambiada.

En ese contexto se han podido identificar experiencias aisladas de creación de emprendimientos asociativos de clasificadores lideradas por OSC, líderes sociales y algunos gobiernos municipales del interior del país. Algunos de estos negocios inclusivos involucran también la participación de empresas privadas. Como podrá observarse en los casos que se describen a continuación, esas experiencias constituyen alternativas a la forma tradicional de trabajo de esta población, con mejoras significativas en las condiciones sanitarias y de seguridad laboral, en la productividad del trabajo, la estabilidad del ingreso económico y el acceso a los beneficios de la formalidad. Todo ello ha redundado en mejoras en la autoestima y la calidad de vida de estos trabajadores y sus familias (ya no llevan la basura para clasificarla en sus viviendas, eliminación del trabajo infantil, acceso a servicios de salud, etc.). Aunque estos casos son poco numerosos y todavía incipientes, aportan aprendizajes para el diseño de estrategias de inclusión social en este sector, mediante la creación de negocios inclusivos.

“Reciclar Esperanzas”

La Obra San Vicente “Padre Cacho” (OSV) es una asociación civil sin fines de lucro, fundada en 1977 por el sacerdote salesiano Isidro Alonso, conocido popularmente como “Padre Cacho”. Se trata de una organización de promoción y desarrollo comunitario local, que opera en una de las zonas más pobres de la ciudad de Montevideo, llamada Cuenca del Casavalle. Se focaliza en tres problemas sociales asociados con la pobreza extrema: educación, vivienda y clasificadores de residuos. Sus principales líneas de trabajo incluyen actividades de promoción, asistencia técnica, prestación de servicios sociales e implementación de programas educativos.

La OSV aplica una metodología no asistencialista que se caracteriza por: 1) fomentar la participación activa de los beneficiarios, considerándolos como sujetos activos de sus propios procesos de desarrollo; 2) emplear herramientas educativas orientadas al fortalecimiento de competencias para el ámbito personal, familiar, laboral y comunitario y 3) focalizar en los problemas de la comunidad local. Se trata de una organización con vocación por el trabajo colaborativo con otros actores institucionales (OSC, sector público y empresas privadas). Su cultura está fuertemente marcada por la personalidad y los valores de su fundador, quien durante muchos años fue uno de los principales referentes locales, particularmente para los clasificadores de residuos, a quienes acompañó y apoyó en varias de sus luchas reivindicativas.

A comienzos de la década pasada, la OSV obtuvo el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para llevar adelante un proyecto destinado a la creación de emprendimientos asociativos de clasificadores, nacidos de iniciativas propuestas por los propios clasificadores. Bajo el nombre “Reciclar Esperanzas”, este proyecto incluyó actividades de capacitación, creación de los emprendimientos, apoyo crediticio y seguimiento mediante tutorías, que tuvieron lugar entre 2002 y 2005. Como resultado de este proyecto se crearon seis emprendimientos, tres de los cuales serán analizados en este documento. Reciclar Esperanzas dejó también una importante capacidad instalada (capital humano, *know how*, relaciones institucionales, etc.) en la ONG, que hoy la convierte en la organización social con mayor capacidad para impulsar, crear y apoyar emprendimientos asociativos de clasificadores en Uruguay.

Modelos de negocios inclusivos con clasificadores

De acuerdo al estudio de casos realizado por nuestro Programa de Investigación, hemos podido identificar la existencia de al menos cuatro modelos distintos para los NI con clasificadores, los que quedan determinados por su relación con los proveedores residuos. Estos modelos difieren entre sí básicamente por la forma como se articulan a cadenas de valor, distinguiéndose al menos las siguientes categorías de emprendimientos:

- MN1: NI de clasificadores integrados a la cadena de valor de una empresa, a la que proveen en exclusiva el servicio de gestión de sus residuos;

- MN2: NI que proveen servicios al Estado, como por ejemplo la recolección de residuos en una zona;
- MN3: NI que operan en mercados abiertos, ofreciendo el servicio de gestión de determinados residuos específicos, como los electrónicos o los envases, a empresas, organismos públicos, escuelas, complejos habitacionales, etc.
- MN4: NI que participan en sistemas de gestión de residuos liderados por gobiernos locales.

La tabla siguiente ilustra la situación correspondiente a cada uno de los seis casos que se describen en los capítulos siguientes.

Tabla N° 10. Modelos de NI con clasificadores		
Modelo de NI	Emprendimiento Asociativo	Acceso a los residuos
MN1	UCAP	Servicio de recolección y disposición final de residuos industriales contratado por CONAPROLE, la mayor empresa láctea del país
	Sol Naciente	Gestiona la disposición final de los residuos que genera Portones Shopping, en un local ubicado en las instalaciones del centro comercial
MN2	COCLAM	Servicio de recolección y disposición de residuos de “grandes generadores”, contratado por la municipalidad de Montevideo para operar en los barrios Centro y Ciudad Vieja
MN3	CRECOEL	Servicio de retiro y disposición final de residuos electrónicos, que se brinda a un amplio grupo de empresas y entidades gubernamentales. En el caso de los equipos se garantiza su destrucción y no reingreso al mercado
MN4	Cooperativa Ave Fénix	Servicio a la Intendencia de Canelones para el retiro de los envases de plástico. El costo está a cargo de un grupo de empresas generadoras de esos envases, que se paga a través de un convenio con la Cámara de Industrias del Uruguay
	Cooperativa El Progreso	Cooperativa en formación, creada en el marco de ECOFLORES, un programa de gestión ambiental de la Intendencia de Flores que incorporó a los clasificadores como parte del sistema

Fuente: elaboración propia.

Buenas prácticas y aprendizajes

Dado que los negocios inclusivos con clasificadores tienen muchos elementos en común, hemos optado por incluir en este capítulo el análisis sobre las buenas prácticas y aprendizajes identificados en los seis casos incluidos en esta publicación.

1. En los cuatro casos liderados por la Obra San Vicente (UCAP, COCLAM, Sol Naciente y CRECOEL) ha sido clave el rol que desempeñó y continúa desempeñando la ONG. Ella formuló el proyecto y consiguió el financiamiento, nucleó a los clasificadores,

estableció el acuerdo comercial con las instituciones a las que prestan servicios tres de ellas: UCAP (CONAPROLE), COCLAM (Intendencia de Montevideo) y Sol Naciente (Portones Shopping), consiguió otros apoyos institucionales, realiza un seguimiento de los emprendimientos y está permanentemente buscando alternativas para mejorar su capacidad para apropiarse de más valor y ser auto-sustentables.

Lo mismo ocurre con El Progreso, ya que la Intendencia de Flores diseñó el proyecto, nucleó y capacitó a los clasificadores, puso la infraestructura y los equipos, aportó la logística y se encarga de la gestión comercial. Cuando falta una organización que desempeña el papel asumido aquí por la OSV o por la Intendencia de Flores, los emprendimientos suelen ser más débiles. Este resultado es congruente con los hallazgos presentados por Marquez et al (2011) que describen el papel de las OSC en la organización de los clasificadores, la puesta en marcha de los emprendimientos y su consolidación posterior. La experiencia de Ave Fénix convalida esta hipótesis, pero desde la perspectiva inversa. En efecto, en este caso no fue posible identificar un actor o una alianza de actores que funcionara de modo similar. Ni la Intendencia de Canelones, ni el Centro Uruguay Independiente (ONG que trabaja en el proyecto), ni la Cámara de Industrias del Uruguay ha asumido el mismo rol de liderazgo que la OSV o la Intendencia de Flores. Ello parece explicar la mayor debilidad de este emprendimiento.

2. La creación de emprendimientos asociativos de clasificadores se apoya en la experiencia y conocimiento técnico que ya poseen sus integrantes. La investigación sobre negocios inclusivos sugiere que las posibilidades de éxito son mayores cuando se crean emprendimientos que canalizan competencias pre-existentes en la población-objetivo (PNUD 2008). Claramente, esta situación se da en todos casos de negocios inclusivos con clasificadores incluidos en esta publicación. La mayoría de las personas que concurren a la convocatoria de la Obra San Vicente y de las intendencias de Canelones y Flores ya eran clasificadores. Por lo tanto, disponían de un conocimiento de los insumos, los procesos productivos y la comercialización.

El modelo asociativo de negocios implementado en todos estos casos se apoya en esas competencias previas y procura potenciarlas, mediante capacitación, aporte de infraestructura y equipamiento, organización y mejor acceso a insumos y mercados.

3. En contrapartida, el perfil socio-cultural de esta población se encuentra marcado por el desarraigo, la exclusión social y una historia de trabajo regido por las normas que cada uno se impone a sí mismo, todo lo cual opera en contra del buen funcionamiento de las formas asociativas y de las reglas del trabajo organizado, que son imprescindibles para producir y vender en la economía de mercado. Una de las funciones de la Obra San Vicente y de la Intendencia de Flores ha sido la gestión del grupo humano y la introducción de pautas propias de una cultura de trabajo organizado. En cambio, esto no se dio de igual forma en el caso del Centro Uruguay Independiente con relación a Ave Fénix. Si bien en ninguno de los casos la institución que lidera ha podido conseguir la consolidación de los equipos humanos, se han logrado avances importantes.

4. La estrategia de inclusión de clasificadores mediante emprendimientos asociativos puede basarse en diferentes modelos de Negocios Inclusivos, debido a la heterogeneidad de este mercado (tipo de generadores de residuos, políticas de los gobiernos locales, tipos de residuos, etc.). La elección del modelo depende fundamentalmente de las oportunidades que emergen del ecosistema. La Obra San Vicente aprovechó la necesidad de CONAPROLE y de Portones Shopping de resolver el problema de la gestión de residuos. Así nacieron UCAP y Sol Naciente, bajo uno de los formatos de los NI: un emprendimiento de la BDP que se constituye como proveedor exclusivo de una empresa privada. Las intendencias de Flores y Canelones se apalarcaron en la Ley de Envases para conseguir recursos financieros que les permitieran financiar en parte a El Progreso y a Ave Fénix. La Obra San Vicente identificó una oportunidad en la insatisfacción del gobierno de Montevideo con el proveedor privado que recogía los residuos generados por los comercios ubicados en los barrios del Centro y Cordón de esa ciudad. Y, de ese modo, COCLAM se convirtió en el proveedor exclusivo de ese servicio. El caso de CRECOEL es también interesante: la oportunidad derivó de una necesidad insatisfecha en el mercado corporativo: la disposición final de residuos electrónicos. El manejo de estos residuos está fuertemente regulado y se exige el aseguramiento del destino final de esos residuos.
5. Pero también es necesario señalar una debilidad común a estos emprendimientos. En todos ellos, la presencia de un actor institucional que interviene en la gestión puede generar dependencia y condicionar la sostenibilidad del proyecto a la continuidad de esa presencia.

Según Camilletti et al (2005), existen cuatro modalidades de creación de cooperativas de producción, una de las cuales es la que denominan “organización cooperativa creada por una organización externa”, como es el caso de las experiencias aquí estudiadas. Para los autores, esta modalidad presenta algunas dificultades, entre las que destacan: 1) los objetivos de los emprendimientos suelen quedar subordinados a los de la institución patrocinante, lo que termina siendo aceptado de mala gana por los cooperativistas solamente porque “representa una alternativa real de trabajo y empleo” y 2) el emprendimiento pierde capacidad de impulso autónomo, situación que estos autores encontraron en COCLAM (Camilletti et al 2005).

De modo que en todas estas experiencias, la institución que lideró el emprendimiento debe tener conciencia de este riesgo y desarrollar una actitud no paternalista que se materialice en incluir en su estrategia un horizonte de tiempo para la intervención. Esto debe complementarse con el desarrollo de una metodología que permita la transferencia de la gestión a los protagonistas del emprendimiento. Es necesario empoderar, pero más aún lo es el saber hacerlo.

6. El caso de Ave Fénix y, más aún el de El Progreso, ilustran sobre la oportunidad que las normas y políticas públicas de gestión de residuos suponen para el desarrollo de los negocios inclusivos. La Ley de Envases abre en todo el país una posibilidad para la creación de emprendimientos inclusivos basados en la recuperación de material plástico. El Progreso es un excelente ejemplo de integración de los clasificadores a

las políticas ambientales de un gobierno local, tal como ocurre en ciudades de otros países que han logrado soluciones sistémicas e inclusivas al problema de los residuos urbanos. Imaginemos lo que ocurriría si todos los gobiernos departamentales se propusieran y logaran implementar programas similares a ECOFLORES.

7. UCAP y Sol Naciente son ejemplos prototípicos del concepto más generalizado sobre los negocios inclusivos: una empresa ancla y un proveedor de la BDP que se incorpora a su cadena de valor. El avance hacia empresas ambientalmente responsables es un camino que ya no tiene vuelta atrás. Pensemos en todas las empresas industriales y de servicios que generan grandes volúmenes de residuos en Uruguay e imaginemos organizaciones sociales de todo el país creando emprendimientos de clasificadores para ofrecerles el servicio de gestión de esos residuos. A medida que esas empresas comiencen a incorporar la RSE y, particularmente la responsabilidad ambiental, se abrirá allí un mundo de oportunidades. ¿Estará el sector social mentalizado y capacitado para aprovecharlo? ¿Serán capaces las empresas de aprovechar la necesidad de asegurar una correcta disposición de su basura para articular con sus acciones sociales?

Y esto no es solo cuestión del sector privado. ¿A nadie en el Estado se le ocurrió que la enorme cantidad de basura que generan los organismos y empresas públicas se podría convertir en materias primas para emprendimientos de clasificadores? ¿Qué hace OSE con las miles de toneladas de barro orgánico que genera en sus plantas? ¿Alguien ha calculado la cantidad de compost que podría fabricarse con esos residuos y que podría servir como insumo para emprendimientos de personas de la BDP? ¿Nadie en el Estado ha tenido la idea de articular la gestión de sus residuos con las políticas sociales?

8. El Progreso es ejemplo de algo fundamental para que los emprendimientos de clasificadores puedan apropiarse de una parte mayor del valor que se genera en la cadena de reciclaje: la integración vertical hacia adelante mediante la transformación de las materias primas recogidas. La asociatividad, por la vía del volumen y una mejor calidad, constituye un mecanismo que permite desarrollar NI ubicados un poco más adelante en la cadena de reciclaje. Estos dos atributos (volumen y calidad) permiten saltar al acopiador barrial y vender las materias primas a grandes acopiadores o incluso fabricantes. Pero esto es apenas una parte pequeña del valor total que permiten capturar modelos como el de Flores. Así, por ejemplo, UCAP vende el nylon a un fabricante de bolsas, quien le paga con esta mercadería. Luego, la cooperativa vende las bolsas a la Obra San Vicente para sus programas con la Intendencia de Montevideo. En este “pasamanos”, UCAP deja en manos del fabricante de bolsas una parte importante de un valor que podría ser todo suyo.

Estos ejemplos ilustran sobre dos grandes mecanismos ya existentes en otros países, mediante los cuales los clasificadores avanzan en la cadena de reciclaje. El primero deriva del volumen y el segundo se asocia a la incorporación de maquinaria para fabricar productos que utilizan como insumos las materias primas que recogen los clasificadores.

CAPÍTULO 11

UCAP⁹⁷

1. Historia

La Unión de Clasificadores de Aglomerado de Polietileno (UCAP) es una cooperativa integrada por seis socios que anteriormente se desempeñaban como clasificadores de basura en las calles. Esta cooperativa es uno de los emprendimientos inclusivos que se crearon en el marco del programa Reciclar Esperanzas.

El proyecto inicial, formulado durante la fase de tutoría de este programa, consistía en la conformación de un emprendimiento que se dedicara al reciclaje de polietileno y produjera bolsas. En esos momentos, CONAPROLE tomó conocimiento del programa y se acercó a UCAP para ofrecerle la gestión de los residuos plásticos que genera en su Centro Industrial de Montevideo.

La cooperativa se constituyó en noviembre de 2004, pero comenzó a operar el 24 de junio de 2005. Actualmente la integran seis socios y participan de su actividad otras ocho personas, entre los que se incluyen empleados y serenos que trabajan en la planta de clasificación y los choferes del camión contratado. Algunos de los empleados se están preparando para ingresar como cooperativistas.

2. La empresa y su proceso productivo

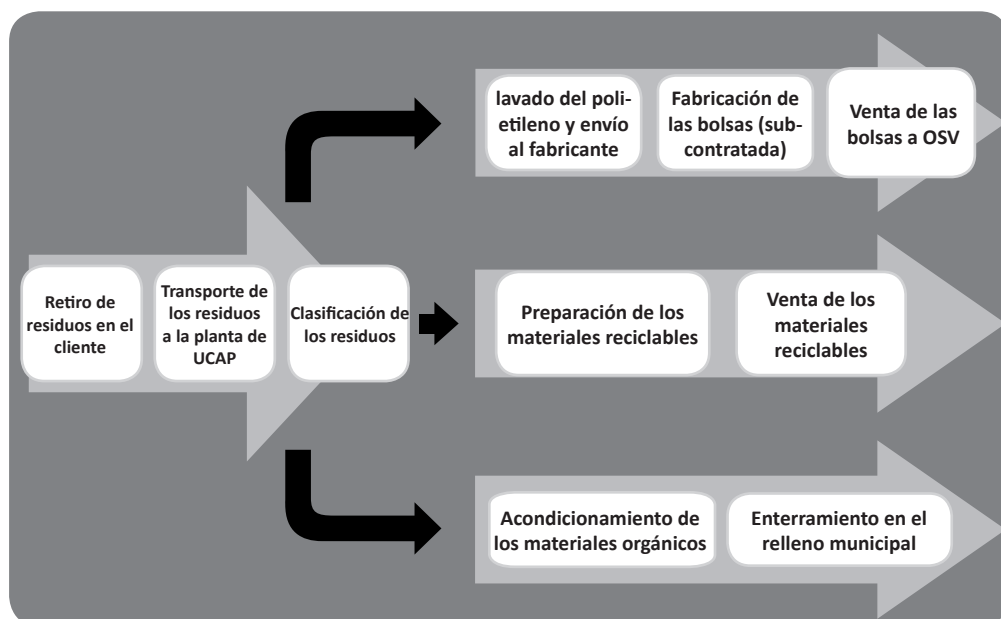
La planta de clasificación de UCAP se encuentra en un predio ubicado en la zona de Casavalle, cedido en comodato por la Obra San Vicente. Dicho local posee una explanada para clasificar, un galpón, comedor y vestuarios. La cooperativa cuenta con equipamiento para el tratamiento de los residuos, entre los que destacan balanza e hidrolavadora. Para el transporte de la basura emplean contenedores de un metro cúbico con ruedas, que fueron cedidos en comodato por la Intendencia Municipal de Montevideo y un camión con plataforma, que es contratado a un tercero. Cuenta además con una mesa especial que permite la recolección de líquidos, que se utiliza para el tratamiento de los residuos orgánicos.

Diariamente el camión con elevador concurre a retirar los residuos generados en la planta de CONAPROLE ubicada en Virrey J. José Vertiz y Ruta 5, en la salida de Montevideo. Los residuos son previamente acondicionados por CONAPROLE en bolsas de distintos colores según el tipo de material y colocados en los contenedores. Del camión

⁹⁷ Este caso fue redactado a mediados de 2010.

se bajan contenedores limpios y se cargan los que contienen la basura. El servicio de UCAP incluye la limpieza de los contenedores.

Los residuos son llevados a la planta de UCAP, donde son clasificados y luego tratados en función del destino final. Luego, se guardan en bolsones, los que se acopian en el galpón. El polietileno recibe un tratamiento especial (básicamente, lavado), ya que se utiliza para fabricar bolsas de nylon. Como ya se mencionó, la fabricación de las mismas se sub-contrata a un tercero y luego se comercializan. El resto de los materiales reutilizables se comercializan semanalmente a diferentes recicladores, que vienen a retirarlos al local de UCAP. Los materiales no reciclables que vienen con el polietileno (básicamente, productos lácteos molidos o estropeados y cartón encerado que está mojado) se llevan al sitio de disposición final en las usinas de la Intendencia de Montevideo.



La gestión está a cargo de los propios socios, pero la contabilidad es sub-contratada a un estudio especializado en este servicio.

Según datos de 2009⁹⁸, UCAP procesa mensualmente unos 90.000 kilogramos de residuos. De ellos solamente el 18% es material para reciclar (unos 16.000 kilogramos). Por otra parte, alrededor del 75% de ese material reciclable se destina a la fabricación de bolsas de nylon.

Los principales egresos económicos están constituidos por los salarios, cargas sociales, impuestos, seguros, fletes, luz, agua, teléfono, disposición final de los residuos no reciclables, reparaciones del equipamiento y la infraestructura. Una vez deducidos

98 www.cempre.org.uy/docs/seminarios/ucap_deres_300908.ppt. CEMPRE. Jornada “Experiencias de clasificadores organizados”. 18 de Septiembre de 2009

estos costos, los cooperativistas obtienen un ingreso líquido mensual de entre \$8.000 y \$10.000. Desde que comenzó a operar la cooperativa también se ha reinvertido una parte de los ingresos para introducir mejoras en las instalaciones.

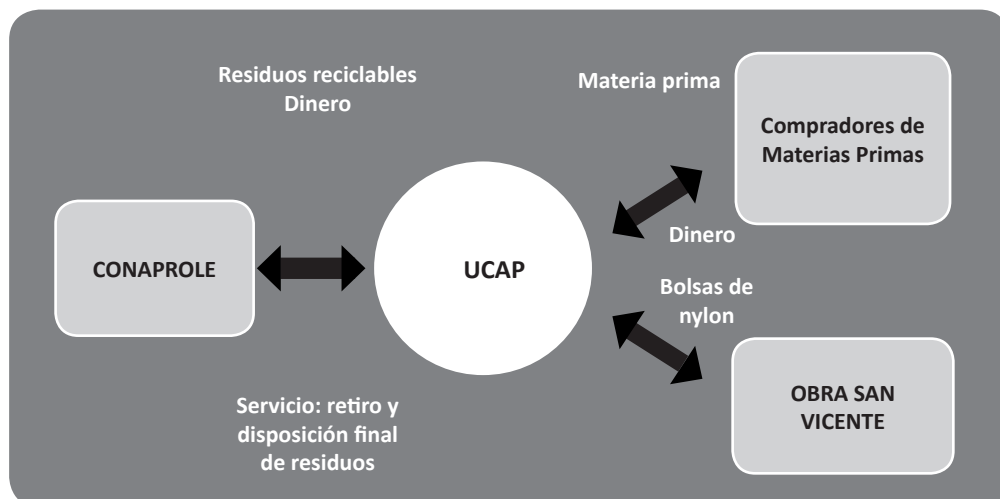
3. Las características del negocio

UCAP opera en tres negocios. En primer lugar, el servicio de recolección y eliminación de residuos industriales. En segundo lugar, la clasificación y comercialización de materias primas recuperadas de esos residuos, principalmente aglomerados de polietileno (PEBD, PEBD bi-orientado, PS -alto impacto-, PP). También trabaja con cartón, plomo y stretch (film adherente). Y, en tercer lugar, UCAP destina una parte del polietileno a la producción de bolsas, que se subcontrata a una empresa que posee el equipamiento para hacerlo. Las bolsas se venden a la OSV, que las utiliza en otros proyectos con clasificadores y en los convenios que posee con la Intendencia de Montevideo.

En relación a esto último importa señalar que el proyecto original, al cual no renunciaron los cooperativistas, es dedicarse al reciclaje del polietileno y la fabricación de bolsas. Lo que ocurre es que la cooperativa no ha logrado todavía reunir el capital para adquirir el equipamiento y la instalación eléctrica que éste requiere.

Esos tres negocios constituyen las tres fuentes de ingreso monetario que posee la cooperativa: a) el precio que paga CONAPROLE por el servicio de gestión de residuos; b) lo obtenido por la venta de las materias primas para procesos de reciclaje y d) lo que reciben de la OSV por las bolsas de residuos.

La gráfica siguiente ilustra el intercambio de valor económico en cada uno de esos tres negocios. En ellos, sus mercados son: a) servicio (CONAPROLE); b) materias primas (empresas recicladoras) y c) bolsas (Obra San Vicente).



La relación con CONAPROLE es fundamental para UCAP, porque es su fuente de materias primas, además de ser el principal cliente de sus servicios de recolección y disposición final de los residuos industriales. Por otra parte, por ser proveedor de CONAPROLE, UCAP tiene acceso a créditos en el Banco ITAÚ, los que le han servido para realizar mejoras en la planta.

¿Por qué CONAPROLE contrató este servicio a la cooperativa? La mayor empresa industrial del sector lácteo uruguayo comenzó hace unos años a minimizar los impactos medioambientales negativos de sus procesos productivos. Para ello, implementó mejoras a lo largo de toda su cadena productiva. Así, por ejemplo, en los tambos se introdujeron sistemas de tratamiento de los efluentes, a través de un programa que se denomina Tambo Seguro, mediante el cual se monitorea la operación de acuerdo a estándares internacionales.

En el otro extremo de la cadena, CONAPROLE está aplicando lo que denomina Política de Seguridad y Salud Ocupacional, Medio-ambiente y Responsabilidad Social, “que compromete a la cooperativa a desarrollar sus actividades en un marco de cuidado y protección del medio ambiente basándose en la prevención de la contaminación, la mejora continua y el cumplimiento de las leyes vigentes”.⁹⁹ CONAPROLE está trabajando bajo las pautas de la norma ISO 14001 y ha implantado un Sistema de Gestión Ambiental.

El tratamiento responsable de los residuos industriales forma parte de esta política. En sus plantas se recuperan los líquidos residuales y se recuperan algunos residuos sólidos. Para los residuos plásticos generados por el Centro Industrial de Montevideo, CONAPROLE había contratado el servicio de una empresa. Como este servicio le resultaba insatisfactorio, la empresa láctea decidió cambiar de proveedor. Al tomar conocimiento del programa Reciclar La Esperanza y, en función de la reputación de la OSV, CONAPROLE optó por contratar el servicio de UCAP.

Importa señalar que si bien esta empresa incluye la relación con UCAP dentro de sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial, el motivo principal por el cual se entabló y se mantiene la relación comercial entre ambas cooperativas, es la calidad del servicio que brinda UCAP. Así lo informa explícitamente en su Memoria Anual 2009: “Con esto se logra, además de la acción de promoción social, una gestión más eficiente y se promueve el reciclaje de los residuos que se generan en el CIM...”.

En la relación entre UCAP y CONAPROLE el intercambio de valor consiste en la prestación de un servicio a cambio de un monto de dinero, el que depende del número de contenedores retirados mensualmente. En el contrato se prevé además un ajuste paramétrico de ese monto. UCAP aportó una solución a un problema que CONAPROLE no tenía resuelto en forma adecuada. El sistema anterior de gestión de los residuos plásticos presentaba los siguientes problemas: a) era deficitario en capacidad e higiene y b) la limpieza de contenedores no era correcta.¹⁰⁰ De ahí que lo acordado entre ambas

99 CONAPROLE. Memoria Anual 2009.

100 CONAPROLE. “Gestión de residuos sólidos. Vinculación CONAPROLE – UCAP”, en www.cempre.org.uy/docs/.../presentacion_gestion_de_residuos_conaprole.ppt

cooperativas prevé: a) exclusividad para el proveedor a efectos de que CONAPROLE pudiera asegurar un único gestor del servicio; b) adecuar las frecuencias de recolección a los tiempos de la fábrica (se acordó que fueran diarios); c) establecer un sistema de trabajo que asegurara condiciones adecuadas de higiene y d) flexibilidad para que el servicio fuera a medida. Además, CONAPROLE exigió que el proveedor operara bajo buenas condiciones de trabajo, cumpliera con los requisitos establecidos por el laboratorio de calidad de la IM y presentara información con resúmenes y registros en forma periódica.¹⁰¹

De acuerdo a lo expresado públicamente por las autoridades de CONAPROLE, UCAP está cumpliendo satisfactoriamente lo acordado. No obstante ello, es necesario que la cooperativa mantenga la calidad del servicio y desarrolle la capacidad de adecuarse a nuevas necesidades de la empresa láctea.

El contrato con CONAPROLE incluye a CONADIS¹⁰². En el caso de esta empresa, se realiza un levante “sucio”, ya que los residuos no vienen preclasificados. Posteriormente se incorporó un nuevo cliente: la mutualista CASMU. En este caso el levante es “limpio”, ya que el cartón y el papel vienen separados.

En el mercado de los recicladores se ha entablado una relación acorde a los parámetros de este negocio. Se trata de un negocio de commodities, donde lo importante para el comprador es la calidad de la materia prima y donde el precio que se paga es el valor de mercado. En este mercado no hay grandes desafíos y además se trata de un mercado que contribuye en forma marginal a la facturación de la cooperativa.

Finalmente, el mercado de las bolsas tiene una particularidad, ya que su único cliente es la propia Organización San Vicente. Este es un cliente “seguro”, no solo por el vínculo institucional, sino además porque esta ONG implementa varios programas y convenios en los que utiliza las bolsas que comercializa UCAP.

El desafío en este mercado es implementar un proceso de integración vertical hacia adelante, que le permita a UCAP fabricar las bolsas y no depender de un proveedor que no cumple adecuadamente lo pactado. Para ello se requiere inversión y proveedores de materia prima que garanticen la escala de producción. Para la inversión existen programas crediticios. Y para conseguir los proveedores, UCAP puede aprovechar su vinculación institucional con organizaciones que promueven el sector de los clasificadores: CEMPRE, la Obra San Vicente y la IM, entre otras.

101 Ibídem

102 CONADIS es una Sociedad Anónima creada por CONAPROLE para realizar la recepción y lavado de envases, la expedición a algunos distribuidores de Montevideo y actividades de desecho de algunos productos devueltos.

4. El marco institucional

El conjunto de actores que han intervenido en el proceso de creación y consolidación de UCAP, así como el rol asumido por cada uno de ellos, se describen en la siguiente tabla.

Tabla N° 11: mapa de actores institucionales que intervinieron en el caso UCAP							
Convocatoria a los beneficiarios		Diseño del NI		Puesta en marcha del NI		Operación del NI	
OSV	Convocatoria a los clasificadores Gestión del Programa	OSV	Gestión del Programa	OSV	Acompañamiento Local en comodato	OSV	Acompañamiento Local en comodato
BID	Financiamiento del Programa	CLAEH	Capacitación Tutorías	CONA-PROLE	Principal cliente Apoyo con procedimientos Acceso a créditos	CONA-PROLE	Principal cliente Apoyo con procedimientos Acceso a créditos
		CONA-PROLE	Propone el acuerdo a UCAP	IM RECO-PLAST	Contenedores en comodato		
					Capacitación en plásticos y reciclaje de bolsas y plásticos		

La Obra San Vicente fue el actor clave en la primera fase de convocatoria a las personas que finalmente formaron la cooperativa. El BID aportó el financiamiento del Proyecto Reciclar Esperanzas.

En la fase de diseño del negocio inclusivo, además de la institución que implementó la capacitación y las tutorías (el CLAEH) apareció un nuevo actor, que fue determinante para su creación: CONAPROLE. El papel de la OSV en esta fase consistió en la gestión del programa.

En la tercera fase, CONAPROLE se convirtió en la empresa pivot que integró a UCAP a su cadena de valor. Estamos ante un negocio inclusivo en el que una empresa privada de gran porte incentivó la creación del NI, con dos objetivos. El más importante: resolver el problema del destino final de los residuos de plástico y nylon. Y, el segundo: implementar sus políticas de RSE.

En esta etapa, la OSV contribuyó con otro elemento clave para la puesta en marcha del emprendimiento, ya que prestó el local donde UCAP opera y participó en la co-gestión del emprendimiento. Además realizó actividades de acompañamiento (reuniones, asesoramiento) y los ayudó a contactar y relacionarse con otros actores. La IM es otro

actor importante, porque cedió en comodato los contenedores y dio apoyo desde su Laboratorio de Calidad Ambiental.

Otro actor que jugó un papel muy importante durante esta etapa fue el director de la empresa RECOPLAST. Gregory Otermin, un empresario comprometido con la causa del reciclaje e impulsor de la Asociación de Recicladores de Plásticos del Uruguay, capacitó y asesoró en forma honoraria a los miembros de UCAP sobre aspectos técnicos del reciclaje de plásticos y nylon.

En la cuarta etapa, por la que actualmente está transitando UCAP, dos actores son claves para el emprendimiento. Por un lado, la OSV que continúa brindando acompañamiento y prestando el local. Por otro, CONAPROLE, que sigue siendo el principal cliente y el respaldo que permite a UCAP acceder a créditos.

5. UCAP– un negocio inclusivo

Este emprendimiento cumple con los cuatro requisitos para ser considerado un negocio inclusivo.

- 1) **Opera dentro de la economía de mercado.** El contrato de servicios con CONAPROLE y la comercialización de las materias primas que clasifica se realiza en el marco de las reglas de juego de la economía de mercado.
- 2) **Tiene potencial para ser autosustentable.** Si bien la cooperativa está operando todavía en un local prestado (lo que de hecho constituye un subsidio) es posible sostener que ya ha alcanzado la auto-sustentabilidad económica. UCAP conoce el negocio, dispone de la tecnología para hacer funcionar la operación y ha sido incorporado a la cadena de valor de una de las empresas más grandes del Uruguay. En esto último importa señalar que la relación con CONAPROLE está consolidada y que si UCAP continúa brindando un buen servicio, difícilmente esa relación se rompa. Por otra parte, UCAP tiene un potencial de crecimiento a través de las siguientes alternativas complementarias: a) iniciar un proceso de integración vertical hacia adelante, mediante la incorporación de la tecnología para fabricar las bolsas de nylon; b) ampliar el número de clientes para el servicio de gestión de residuos, lo que también le permitirá contar con más materia prima para sus otros dos negocios.
- 3) **Es ambientalmente responsable.** El contrato con CONAPROLE exige a UCAP aplicar procesos productivos que minimizan su impacto ambiental. Esa exigencia, que CONAPROLE controla en forma rigurosa ya que forma parte de su política de responsabilidad ambiental, ha desarrollado en UCAP una cultura de respeto hacia el tema ambiental. Al igual que otros casos de clasificadores, este tipo de emprendimientos representa un salto adelante en materia ambiental, en relación a la actividad tradicional de los clasificadores que trabajan en las calles.
- 4) **Genera una mejora real en la calidad de vida de sus integrantes.** Al igual que en el caso de CRECOEL, la mejora en la calidad de vida de sus integrantes es bastante clara. Como ya se mencionó, los socios de la cooperativa reciben un ingreso mensual

líquido de entre \$8.000 y \$10.000. Pero además, acceden ahora a los beneficios de la formalidad (servicios de salud, seguro de desempleo, ahorro jubilatorio, etc.) y trabajan en un ambiente físico protegido, bajo medidas de higiene y seguridad laboral.

6. Tipo de negocio inclusivo

De acuerdo con la clasificación de los negocios inclusivos propuesta en este documento, UCAP se caracteriza por:

- Ser un emprendimiento asociativo (VI1).
- Estar dirigido a los sectores de la base de la pirámide como empresarios (CE3).
- Una organización de la sociedad civil jugó un papel central en el proceso de creación del NI y de su consolidación (MI1). Fue además la articuladora con los demás actores que intervinieron (BID, IM, CLAEH, CONAPROLE, RECOPLAST, etc.).
- Una importante empresa privada fue fundamental para que comenzara a operar, convirtiéndose en su principal cliente (IE2). UCAP pasó a formar parte de la red de proveedores de CONAPROLE. Sin esta empresa, el negocio de UCAP no hubiera sido posible.

CAPÍTULO 12¹⁰³

COCLAM

“nosotros recuperamos el material para ganar nuestro salario, pero también lo recuperamos por el medio ambiente. Las empresas que estaban antes no hacían esto de recuperar... nosotros somos la primer cooperativa formalizada desde el primer día en que empezamos a trabajar.”

Juan Chávez, socio de COCLAM

1. Historia

La Cooperativa de Clasificadores Ambientales (COCLAM) es otro de los emprendimientos asociativos que nacieron del programa Reciclar Esperanzas. Se creó en el marco del convenio “Recolección de servicios especiales”, entre la Obra San Vicente y la Intendencia de Montevideo (IM), con el objetivo de realizar una adecuada recolección de residuos de grandes generadores de volumen, que son considerados no domiciliarios. Además, COCLAM realiza la clasificación de los residuos recolectados, recuperando materiales que son nuevamente insertados en el mercado para su comercialización. De esta forma, se evita el enterramiento de gran parte del residuo recolectado. Sus operaciones tienen lugar en un predio otorgado por la Intendencia de Montevideo en la zona de Aparicio Saravia.

La cooperativa comenzó sus actividades a mediados del año 2004, cuando surgió la oportunidad de hacerse cargo de la recolección de los residuos de los grandes generadores (hospitales, ministerios, comercios, bancos, supermercados, hoteles, etc.) ubicados en el Centro y la Ciudad Vieja de Montevideo. En ese entonces, la municipalidad decidió discontinuar la relación contractual que mantenía con una empresa privada (IPES-BID, 2005), situación que capitalizó la Obra San Vicente mediante la gestión y obtención del contrato para la nueva cooperativa, que está integrada por 16 socios y tres empleados.

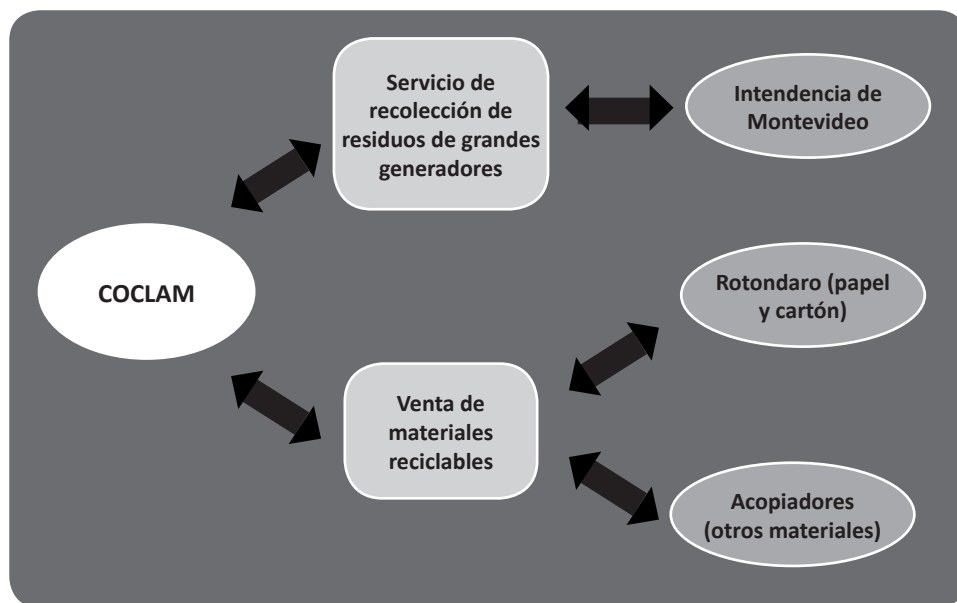
2. Las características del negocio

Esta cooperativa opera en dos negocios. Por un lado, una actividad de servicios que tiene a la Intendencia de Montevideo como cliente exclusivo y, por otro, la recuperación,

103 Este capítulo fue redactado por Mercedes Barreiro y Oscar Licandro y su versión final fue elaborada a mediados de 2011.

clasificación y venta de materias primas obtenidas de la basura que recoge en el marco de aquel servicio. El diagrama siguiente ilustra ambos negocios.

En el primero de ellos, COCLAM recibe un pago por concepto de servicios. Ese pago lo realiza la Intendencia de Montevideo a la Obra San Vicente y, ésta transfiere el dinero a la cooperativa, luego de retener una pequeña parte, como contribución a los proyectos de la ONG.



Fuente: elaboración propia

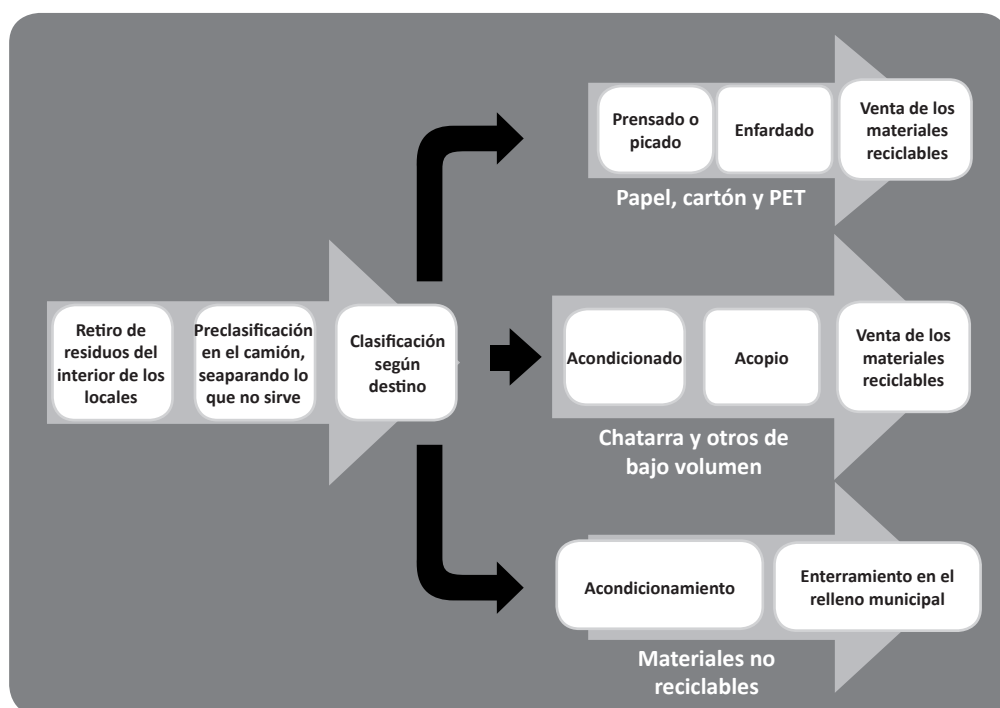
3. El proceso productivo y comercial

El trabajo se realiza en un recinto ubicado en la Unidad de Valorización del Residuo (UNIVAR) de la IM, donde también operan otros emprendimientos de clasificadores. Para el proceso productivo cuentan con mesas de clasificación y tres camiones, de los cuales uno es propio y dos son alquilados.

El proceso productivo comienza con la llegada de los camiones al local de los clientes, el ingreso a dicho local y la carga de la basura, ya que éstos no tienen permitido dejar los residuos en la calle ni en los contenedores municipales (que están reservados para los residuos domiciliarios). No se incluyen residuos considerados peligrosos, como materiales infecciosos. La preclasificación de los residuos comienza una vez que el material se carga dentro del camión. En el fondo del mismo se coloca la basura no reutilizable (ramas y hojas, desechos orgánicos o sucios, etc.).

Una vez que el camión llega a la planta se bajan los residuos preclasificados, se colocan en mesas y se realiza una clasificación más fina en función del destino final. COCLAM comercializa dos tipos de materias primas: 1) papel y cartón (que son los que obtiene en mayores cantidades) y 2) plásticos y chatarra. El papel es picado y el cartón es prensado. Ambos materiales son enfardados, para luego ser entregados al comprador, que es uno de los principales exportadores de esta materia prima. Para el plástico (básicamente, PET) se separan las tapas de las botellas, se pica y se enfarda. La chatarra se almacena, ya que se comercializa dos veces al año. En cambio, las ventas de cartón y papel se realizan dos veces a la semana. Los materiales no reciclables son acondicionados y llevados a los lugares que tiene prevista la IM para su enterramiento.

El diagrama siguiente ilustra el proceso productivo de esta empresa, considerando los dos negocios ya mencionados.



Fuente: elaboración propia

El local

El trabajo se realiza en un recinto con cubículos de doce metros de largo por seis de ancho. En un principio contaban con un espacio de mayores dimensiones, pero en la actualidad lo comparten con otras cooperativas de clasificadores a las que tuvieron que ceder una parte del predio. Existen tres espacios, uno para los materiales clasificados,

otro para los descartes y un tercer espacio en donde hay una prensa automática. El espacio cuenta con baños y con una oficina equipada con mobiliario y con computadora.

Organización: roles y tareas.

Desde el punto de vista institucional, la cooperativa tiene un presidente, un secretario, un tesorero, un vocal y un suplente. Luego, están los fiscales, que son tres y un suplente. Por último, están los demás socios integrantes, pero que a la vez actúan como empleados. Al tratarse de una cooperativa con estas características, todos sus integrantes son “polifuncionales”, es decir, las tareas se realizan de acuerdo a la necesidad que existe de mano de obra. Así, por ejemplo, el presidente también clasifica, o los que clasifican en planta también están en la recolección. Sucede también, en el caso de que haya que hacer algún trámite, que el presidente y el tesorero se turnan de acuerdo a la disponibilidad de cada uno o a la urgencia del asunto a resolver.

Canal de comercialización

El papel y el cartón se venden a un solo cliente, quien, a su vez, es proveedor de las empresas que los reciclan. La venta de la chatarra depende de la cantidad que se recolecte. Mayoritariamente, el material que se recoge es papel de oficina, por lo que la chatarra no es un material que pueda conseguirse en cantidades significativas como para ser comercializada. La chatarra, por lo general se consigue cuando hay alguna obra o remodelación, pero es muy escasa y sólo se vende dos veces al año. En suma, la mayor parte de las materias primas comercializadas consisten de papel y cartón.

El cartón se entrega enfardado y el papel se entrega picado en bolsas. Ambos productos se venden cada dos semanas. El comprador se encarga de mejorar el papel, lo pica, lo pasa por un molinillo y luego lo prensa y enfarda para ser exportado a Brasil y Argentina.

Los materiales se venden por kilo. Al momento de la última entrevista a los integrantes de la cooperativa (mayo de 2011), los precios eran: a) cartón \$3; b) papel \$4 y c) *nylon* sucio, entre \$8 y \$4. El “pet” se puede vender a un precio que oscila entre \$6 y \$8.

4. Marco institucional

La creación de este emprendimiento estuvo fuertemente apoyada previamente al inicio de sus actividades por algunas instituciones. Su principal apoyo o institución “madre” fue la OSV. Los integrantes de COCLAM tenían experiencia en ser clasificadores individuales “de carro”. En un principio comenzaron trabajando en la OSV por zafra, en los “puntos verdes”¹⁰⁴ cada seis meses y durante esos períodos se fueron capacitando. La OSV también fue clave en la formación del grupo, dado que muchos no sabían leer

104 Proyecto Gestión de Puntos Verdes y Ecopuntos – OSV – IM desde 2002.

ni escribir. La organización los apoyó con una maestra particular que les dio instrucción básica.

Otra organización que contribuyó fuertemente en la capacitación fue el Centro Latinoamericano de Economía Humana¹⁰⁵. Esta institución se focalizó en prestar apoyo y capacitación a los integrantes del emprendimiento en aspectos empresariales y comerciales, como llevar adelante algunos aspectos administrativos y ventas.

A su vez, la IM fue la institución clave en materia de infraestructura, cediendo el local para operar y en una primera etapa dándoles un camión en préstamo, hasta que ellos estuvieran en condiciones de alquilar o tener un camión propio. También prestó asesoramiento en materia económica. Algunos de los integrantes manifestaron que estuvieron aproximadamente un año y tres meses en un proceso de capacitación, esperando esta oportunidad laboral. Otro grupo de personas que ingresó a la OSV seis meses antes, ahora forma parte de COCLAM. En general todos los que estaban siendo apoyados por la OSV tenían ideas y algunos querían trabajar en temas de espacios verdes, de sanitaria, otros en electricidad y con posterioridad hubo un acuerdo entre todos, acerca de que la mejor opción era la clasificación de residuos.

Las actividades de COCLAM comenzaron en mayo del 2004, cuando la empresa SUR se retiró de la plaza. En ese entonces, no contaban con el predio que tienen actualmente. La IM les prestó el camión, que sumado a otro que ya tenían, les permitió poner en marcha las operaciones. Sin embargo, les llevó tiempo y esfuerzo poder consolidar el emprendimiento. Al principio sólo obtenían de las ventas \$100 por semana.

La IM firmó un convenio con la OSV y a su vez esta ONG firmó otro convenio con COCLAM. La contraparte de COCLAM es prestar el servicio a la IM, que consiste en dejar los espacios limpios, retirando los residuos de los clientes. Por este servicio percibe una suma mensual de dinero. Sin embargo, este esquema de contratación y remuneración no es simple ni ágil. Esto se debe a que cada vez que se firma un convenio de renovación del servicio con la IM, el proceso demora más de noventa días en el Tribunal de Cuentas, a lo que hay que sumar eventuales demoras por otros motivos, como paros y conflictos sindicales. Para COCLAM, esta demora y retrasos en los pagos es un problema a la hora de tener que enfrentar las obligaciones en materia de pago de aportes, impuestos, gastos fijos, combustibles, etc. Para los cooperativistas esta situación es muy difícil de sobrellevar.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) fue otro actor importante durante la etapa de formación del proyecto, otorgando un préstamo no reembolsable de U\$S 5.000. Este préstamo se vehiculizó a través de la OSV y su destino fue la inversión en herramientas para iniciar el emprendimiento.

La siguiente tabla ilustra el aporte de cada una de esas instituciones, desde que se inició el proceso de creación de la cooperativa hasta la actualidad.

¹⁰⁵ Fue la institución contratada para la capacitación en el marco del proyecto *Reciclar Esperanzas*.

Tabla N° 29. Mapa de actores institucionales que intervinieron en el caso COCLAM

Convocatoria a los beneficiarios		Diseño del Negocio		Puesta en marcha del NI		Operación del NI	
OSV	Convocatoria a los clasificadores Gestión del Programa	OSV	Gestión del Programa	OSV	Acompañamiento Gestión del vínculo con la IM	OSV	Acompañamiento Gestión del vínculo con la IM
BID	Financiamiento del Programa	CLAEH	Capacitación Tutorías	BID	Crédito no reembolsable	IM	Contratación del servicio Préstamo de camión Local
		IM	Contratación del servicio	IM	Contratación del servicio Préstamo de camión Local		

5. Impactos sobre los socios de la cooperativa

El emprendimiento ha sido una fuente de ingresos para sus integrantes de la cooperativa y sus familias. En los últimos años, los ingresos aumentaron (aunque todavía no resultan satisfactorios para los entrevistados). En general, el promedio de ingresos oscila entre los \$8.000 y 10.000 por persona. Además, se obtuvieron beneficios derivados de la actividad formal: ingreso al Banco de Previsión social (seguro de desempleo, jubilación, etc.) y acceso a la salud. Otro beneficio para los clasificadores se dio en las condiciones de seguridad e higiene de su trabajo, ya que salieron de la calle para trabajar en un local.

Según lo manifestado por uno de los dirigentes entrevistados para este trabajo, el emprendimiento se tradujo en muchas mejoras en su vida y aumentó su autoestima, pero aún existe el deseo de mejorar: *“uno siempre quiere conseguir algo mejor, si bien es un trabajo honrado, no es higiénico, ojalá pudiera conseguir algo más limpio”*.

En cuanto a la vida familiar, se percibe que tienen una mejor vida, ingresos seguros todos los meses con derecho a la asignación familiar. Con anterioridad, durante el período en que trabajaban en forma individual con un “carrito”, no tenían esos derechos. Con la formalización, ellos sienten que tienen derechos. Los hijos acceden a la educación. Por diversos motivos, algunos de los hijos no han terminado el liceo y sólo han ido a la escuela primaria. Sienten que han ido prosperando y que hay que aprovechar las oportunidades. A este respecto el dirigente entrevistado expresó: *“también hay que ver en qué se gasta el dinero, yo en lo personal lo voy a aprovechar”*.

Las expectativas a futuro consisten en poder acceder a un trabajo más limpio y con respecto a la cooperativa poder contratar más personal. Su aspiración es poder tener un empleado cada cinco socios. Este es el tope máximo admitido por las normas legales, aunque ellos perciben que es una traba para expandir el negocio.

Pese a estas mejoras, durante el transcurso de estos años muchos integrantes no continuaron con el emprendimiento, probablemente porque no pudieron adaptarse al trabajo en forma asociativa y a los compromisos que implica. Como expresó el directivo entrevistado: *“para estar bien parados hay que agarrar la escoba, si no, no va”*.

6. COCLAM: un negocio inclusivo

La cooperativa COCLAM se considera un negocio inclusivo por cumplir con los siguientes requisitos:

- a) **Opera dentro de la economía de mercado.** Si bien la venta de servicios a la IM podría no cumplir con este requisito, claramente lo cumple la actividad comercial relacionada con la recuperación, clasificación y comercialización de residuos reciclables.
- b) **Tiene potencial para ser autosustentable.** COCLAM cuenta con una historia y una experiencia que hace que haya adquirido todo el know how en la cadena de recolección, clasificación y venta de residuos de grandes generadores de volumen. Además, dispone de equipamiento para el funcionamiento del negocio. Es un emprendimiento formalizado y consolidado, con siete años de actividad, visión de largo plazo en su liderazgo y permanencia. Si bien el negocio con la IM presenta diversas dificultades, el otro negocio relacionado con la comercialización de residuos reciclables está funcionando bien. La principal amenaza a la auto-sustentabilidad proviene del contrato con la IM, ya que de ser éste discontinuado, COCLAM perdería el acceso a las materias primas que comercializa en el segundo negocio.

Uno de los aspectos que hace a la sustentabilidad es la capacidad y visión de los integrantes para adaptarse a los cambios del medio en el que opera e incluso la capacidad financiera para afrontar los períodos en que merman los ingresos, aunque este aspecto también depende de las políticas estatales. La formación y la capacitación recibidas le han servido para superar algunos obstáculos. Una de sus fortalezas es el excelente servicio que presta y la capacidad para la comercialización del producto. Como se expresó anteriormente, algunos cambios en la normativa del Estado en materia de residuos, podría ser un factor determinante para favorecer aún más la sostenibilidad del emprendimiento y su expansión.
- c) **Es ambientalmente responsable.** En primer lugar, la actividad productiva de COCLAM procura minimizar los impactos ambientales negativos, pese a las limitaciones económicas de la cooperativa. En segundo lugar, el propio negocio de recolección y clasificación de residuos contribuye a mantener limpia la ciudad. Y, finalmente, existe conciencia entre los integrantes de COCLAM sobre los aspectos medioambientales.
- d) **Genera una mejora real en la calidad de vida de sus integrantes.** La calidad de vida

de los cooperativistas y la de sus familias mejoró sustancialmente. En la actualidad tienen mejores ingresos, trabajan bajo mejores condiciones de seguridad e higiene laboral, acceden a la seguridad social (jubilación y seguro de desempleo), cobertura de salud y demás beneficios de la formalización. El emprendimiento les ha permitido prosperar y les dio oportunidades que ellos supieron aprovechar.

7. Tipo de negocio inclusivo

En cuanto al tipo de negocio inclusivo, en COCLAM se observa:

- a) El emprendimiento está dirigido a sectores de la base de la pirámide como empresarios (CE3).
- b) COCLAM nació en el marco de un programa de inclusión social implementado por la OSV, institución que jugó un rol medular tanto en la articulación con otros actores y en la capacitación del grupo, como en el apoyo inicial para que pudieran pasar de ser recolectores individuales a integrar una cooperativa y formalizarse. Ha desempeñado también un papel clave en la relación con la IM. Estamos ante un NI del tipo MI1.
- c) Es un emprendimiento asociativo que adoptó el formato de cooperativa, por lo que se clasifica dentro de la categoría VI1.
- d) Ninguna empresa privada ha apoyado este proyecto.

8. Perspectivas del emprendimiento

Las fortalezas de COCLAM se ven reflejadas en el cumplimiento del servicio. En cambio, una de las debilidades que se perciben refiere a la motivación. Hay que tener en cuenta que por motivos contractuales, a veces, pasan de tres a cuatro meses sin cobrar el pago por los servicios a la IM, obteniendo solamente los ingresos derivados de la venta de materias primas reciclables. Cuando se acerca la fecha de la prórroga del contrato con la IM y éste no se materializa, los cooperativistas deben buscar ingresos en otros lados, a los efectos de cubrir el presupuesto. Esta situación hace que con frecuencia las personas se vean desmotivadas y con un sentimiento de frustración e impotencia. Esto se debe a que existe un dinero del que tienen un derecho adquirido, pero no lo pueden obtener por una razón que ellos definen como “burocrática”.

Uno de los principales obstáculos externos es la “incertidumbre” acerca de la renovación del convenio entre la IM y la OSV. Así por ejemplo, este convenio finalizará el mes siguiente a la entrevista (junio de 2011), pero aún no tienen una respuesta de si se va a renovar o no. Este proceso lo padecen todos los años. Para ello, lo ideal sería que el convenio fuera más extenso. La preocupación reside en que si no se renueva el convenio ellos no pueden prestar el servicio a la IM y en consecuencia no reciben el material para clasificar.

La posibilidad de aumentar los ingresos sólo se visualiza en la medida de que puedan incrementar las ventas. Por lo tanto, se necesita recuperar un mayor volumen de material para comercializar. Hay solo tres intermediarios en el Uruguay a quienes se les puede vender el material recuperado. Esto es una limitante, en la medida de que si a estos intermediarios les bajan las exportaciones, ello impacta sobre las ventas. Por lo tanto, una de las aspiraciones de COCLAM es poder exportar directamente, sin tener intermediarios. La posibilidad de subir este escalón es muy importante, porque de ese modo estarían en toda la cadena: recolección, recuperación de material y exportación. Pero para ello les falta escala.

Otro aspecto a tener en cuenta como proyección futura es la posibilidad de transformar alguno de los materiales recuperados, como por ejemplo la fabricación de *pellets* con el *nylon*. Pero lo ven poco viable debido al monto de inversión que requiere la maquinaria que realiza esta operación. No obstante ello, resulta importante observar la intención de la cooperativa por incorporar mayor valor dentro de la cadena de reciclaje.

CAPÍTULO 13

CRECOEL¹⁰⁶

1. Historia

La Cooperativa de Reciclaje de Componentes Electrónicos (CRECOEL) es una microempresa integrada por un pequeño grupo de ex - clasificadores¹⁰⁷.

Sus integrantes participaron en el programa Reciclar Esperanzas, organizado por la Obra San Vicente¹⁰⁸, cuyo objetivo era capacitar y apoyar a clasificadores para que crearan emprendimientos que les permitieran mejorar sus ingresos y su calidad de vida.

En el marco de ese programa se conformó un grupo de trabajo que comenzó a elaborar un proyecto para crear una empresa dedicada al desmantelamiento, clasificación y recuperación de materiales presentes en los distintos componentes de los equipos electrónicos: computadores, impresoras, etc.

El proyecto surgió a partir del requerimiento de una importante compañía que se dedica a la comercialización de equipamiento informático y software: *“En 2004, por iniciativa de la empresa Arnaldo C. Castro, surgió la idea de desarmar computadoras y periféricos”*¹⁰⁹, ya que esta empresa quería reducir el costo del depósito donde guardaba su basura electrónica.

Finalmente, el proyecto se materializó el 8 de Marzo de 2005, cuando dos de los integrantes del grupo dieron inicio al emprendimiento. Luego, en noviembre de 2007, la empresa se constituyó formalmente bajo el formato jurídico de una “sociedad de hecho”. En consecuencia, pese a su nombre, CRECOEL no es una cooperativa. No obstante ello, sus fundadores se han propuesto evolucionar hacia una cooperativa y ampliar el número de socios. Al momento de la redacción de este caso, el emprendimiento estaba constituido por tres personas.

106 Este caso fue redactado a fines de 2009. En el correr de los últimos dos años esta cooperativa ha sufrido cambios importantes en su integración, pero el emprendimiento continúa operando

107 En Uruguay se designa con el nombre de “clasificadores” o “hurgadores” a las personas que recogen en las calles la basura reciclable y luego la clasifican y comercializan.

108 La Obra San Vicente es una ONG orientada al desarrollo comunitario, cuya actividad se distribuye en tres áreas: educación, vivienda y clasificadores. En ella trabajan voluntarios y técnicos rentados y vecinos de su zona de influencia: la cuenca del Casavalle.

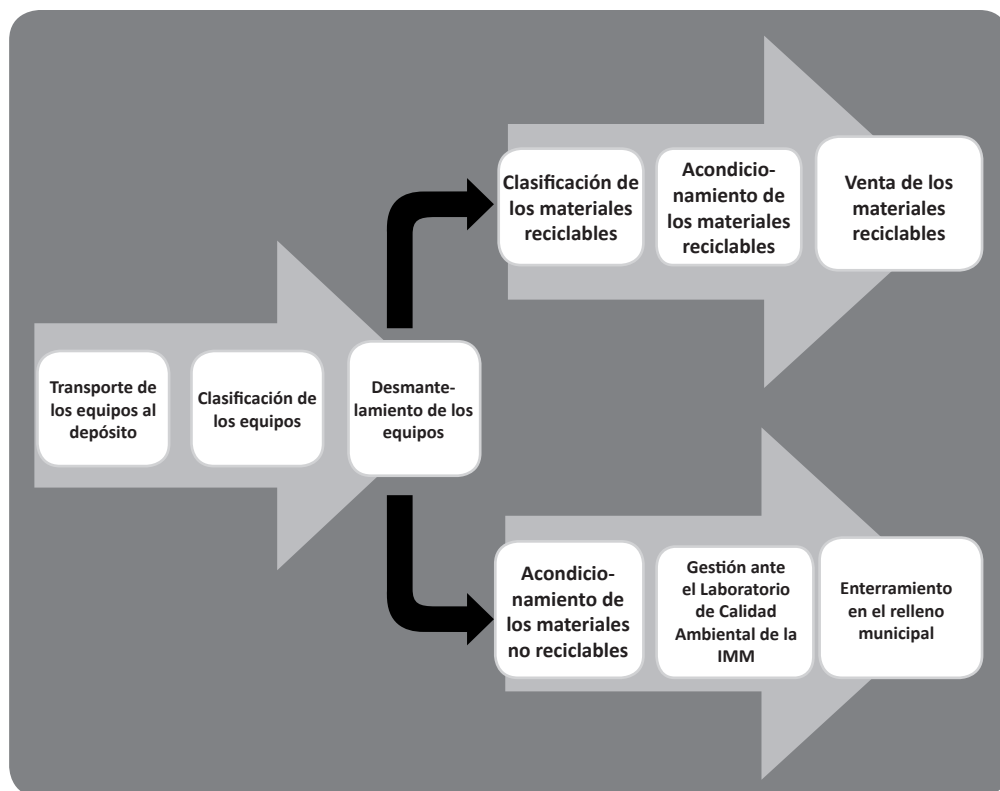
109 El Observador. 15 de septiembre de 2007. Entrevista realizada a Raúl Rodríguez, fundador de CRECOEL

2. La empresa y su proceso productivo

CRECOEL comenzó sus operaciones en un predio de la Obra San Vicente, pero más adelante se instaló en el Parque Tecnológico Industrial (PTI), que la Intendencia Municipal de Montevideo (IM) gestiona en el predio del ex Frigorífico Nacional, en la zona del Cerro.¹¹⁰ Allí la empresa dispone de una planta física de 170 metros cuadrados, en la que realiza todas sus actividades, desde el acopio de materiales hasta las tareas administrativas y contables.

La empresa se focaliza en el desmantelamiento de equipos electrónicos de “línea gris” (computadoras, impresoras, teléfonos celulares, etc.) y otros tipos de productos que poseen componentes electrónicos. Para desarrollar su operación, CRECOEL cuenta con un molino para plástico, balanza, herramientas, una uña de carga y carros para el transporte, entre otros implementos. En el local está ubicada también la oficina administrativa, que se encuentra equipada con computadora, teléfono y demás implementos.

El proceso productivo se representa en el diagrama siguiente:



¹¹⁰ El Cerro es un barrio ubicado al oeste de la bahía de Montevideo, donde años atrás se radicó la industria frigorífica. Se trata pues de un barrio popular con una fuerte tradición obrera. Posteriormente a la redacción del caso, CRECOEL tuvo que salir del PTI y pasó a operar en el local de otra empresa.

Los equipos en desuso son transportados al local de CRECOEL. Una vez allí son clasificados por tipo de equipo, para luego ser desmantelados. Algunas partes de cada equipo son reutilizables y otras no. Las primeras son clasificadas en función de sus características como materia prima (cobre, aluminio, plásticos ABS, plásticos PS-HI, chatarra ferrosa, etc.), luego son acondicionadas para ser enviadas al comprador y finalmente son vendidas. En el caso de los materiales no reciclables, se los acondiciona para su enterramiento en los predios municipales destinados a tal fin, aplicando un procedimiento acordado con la IM. La empresa realiza la gestión correspondiente ante el Laboratorio de Calidad Ambiental de la IM y finalmente procede a su enterramiento.

Durante el proceso, los materiales considerados “peligrosos” son tratados en forma especial. La mayor parte de ellos no son reciclables, por lo que todo el proceso que desemboca en su enterramiento, se realiza siguiendo estándares pre-establecidos. Los principales descartes están constituidos, entre otros, por tubos de imagen (que contienen plomo), pilas botón, elementos pequeños no desarmables (condensadores, bobinas chicas, diodos, etc.), cartuchos, tonner, etc. A la fecha no se cuenta con tecnología para desarmar los tubos de imagen y la IM prohíbe su enterramiento, por lo que CRECOEL ha dejado de recibir estos equipos.

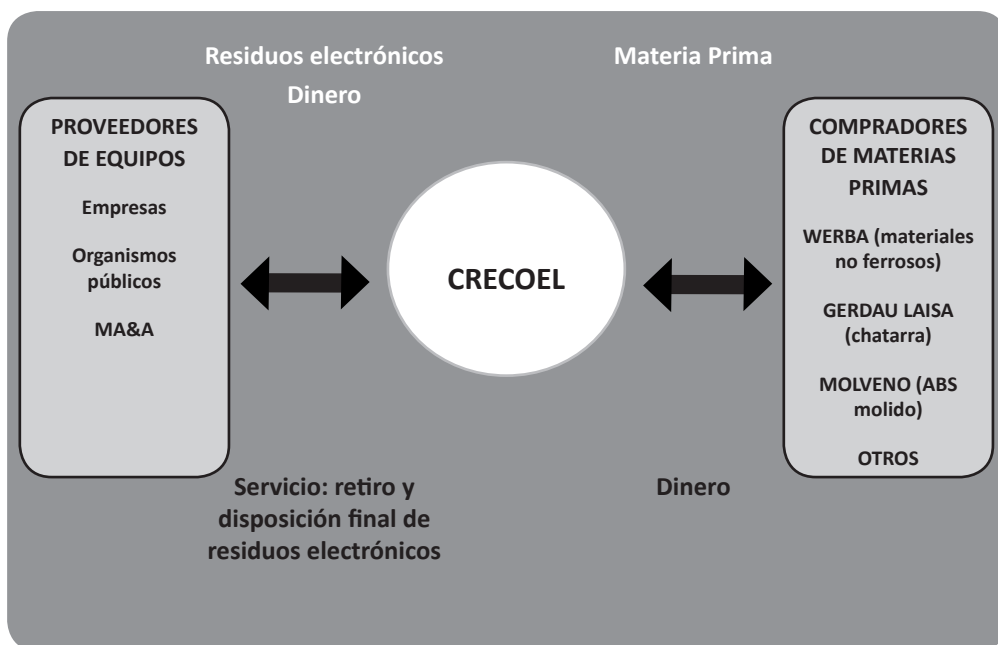
Como garantía para las empresas que proveen los equipos en desuso, CRECOEL les informa cuáles han sido los procedimientos aplicados a los materiales peligrosos y les entrega la documentación correspondiente. Además, CRECOEL se compromete con ellas a destruir los equipos entregados, asegurando que no volverán a ingresar al mercado.

La empresa está concebida para minimizar el impacto ambiental y los riesgos inherentes al proceso productivo. Se trabaja en base a procedimientos, se utilizan implementos y se cuenta con todos los permisos legales requeridos para esta actividad.

La gestión está a cargo de los propios socios, siendo uno de ellos el encargado de los procesos administrativos y comerciales. La contabilidad es sub-contratada a un estudio contable.

3. La características del negocio

CRECOEL opera simultáneamente en dos negocios. Por un lado, vende un servicio de retiro y destrucción de residuos electrónicos, cuyo mercado está constituido principalmente por empresas y organismos del Estado. Por otro, vende las materias primas obtenidas a partir de esos residuos electrónicos. En este caso sus clientes son empresas que adquieren esas materias primas para emplearlas como insumos en sus procesos productivos. La gráfica siguiente representa el intercambio de valor de CRECOEL en ambos negocios.



Fuente: elaboración propia

En el primer mercado, CRECOEL cobra un valor equivalente a dos unidades reajustables (UR)¹¹¹ por cada metro cúbico de residuos y un reintegro por concepto de flete, para el caso en que el cliente no se haga cargo del mismo. Estos precios son variables en función de las alternativas que existen para el tratamiento, acondicionamiento y transporte de los diferentes tipos de residuos electrónicos.

Importa destacar que CRECOEL, a diferencia de lo que ocurre con otros emprendimientos de clasificadores, cobra por el procesamiento de la basura que recibe y procesa. Esto es posible gracias a la existencia de normativas que exigen a las empresas y organismos del Estado hacerse responsables por el destino final de sus residuos electrónicos. Las empresas son clientes de CRECOEL y no donantes, como ocurre con otros residuos como el papel, el cartón o el nylon.

CRECOEL está aprovechando una necesidad no satisfecha hasta el momento en el mercado de las empresas que certifican sus procesos productivos mediante sistemas de calidad ambiental (por ejemplo la ISO 14.000). Esas empresas tienen que asegurar que sus residuos electrónicos no tengan impactos ambientales. Una forma de hacerlo ha consistido en acondicionar locales para guardar esos residuos.

En el segundo mercado, la empresa cobra en función de los valores de mercado de las distintas materias primas que comercializa. En este caso los ingresos son más variables,

¹¹¹ La UR se determina anualmente aplicando al valor vigente de esta unidad un reajuste equivalente a la variación que experimenten los índices general de remuneraciones y de precios al consumidor. En junio de 2010 la UR tuvo un valor promedio de \$ 463,75.

dependiendo de las fluctuaciones en los precios. Los productos que CRECOEL extrae de los equipos en desuso y comercializa en este mercado son: cobre, cobre recubierto (cables), aluminio, acero inoxidable, placas electrónicas “livianas”, placas electrónicas “pesadas”, plásticos (ABS, PS-HI, MBS-HI) y chatarra ferrosa.

En este mercado CRECOEL ofrece productos de buena calidad como resultado al menos dos factores. Por un lado, el material que se retira de las empresas se encuentra limpio y por lo general, sin ningún tipo de contaminación. Y por otro lado, el proceso de desarme y clasificación se realiza con sumo cuidado, a efectos de no dañar las materias primas. Esto se puede observar particularmente en el caso del plástico extraído de las carcasas de computadoras y otros equipos. Diversas pruebas de molido e inyección aplicadas a estos plásticos recuperados por CRECOEL, demuestran que los mismos son de muy buena calidad y tienen “un muy buen comportamiento en la fase de inyección”.¹¹²

La comercialización se realiza de diferente manera en cada uno de estos mercados. En el mercado de las materias primas, CRECOEL opera generalmente con un único cliente para cada tipo material. Los metales no ferrosos son vendidos a WERBA, una empresa familiar, con más de 50 años de actividad en Uruguay, dedicada al reciclaje de este tipo de metales (cobre, estaño, latón, plomo, bronce, zinc, níquel, aluminio), transformándolos en insumos industriales (cobre granulado, viruta de bronce, lingotes de plomo, etc.). El comprador de los metales ferrosos es Gerdau Laisa, una de los líderes mundiales de la industria siderúrgica, que lo envía a su planta de Brasil. Y el ABS molido (plástico) se vende a Molveno – IETSA, una empresa uruguaya que se dedica al diseño y fabricación de sistemas modulares de material eléctrico (plaquetas, interruptores, tomacorrientes, fichas, canalinas, caños corrugados, cajas registro, portalámparas y demás artefactos eléctricos). El ABS molido es utilizado como materia prima en la producción de algunos de esos productos. Raúl Madeira es el cliente al que CRECOEL vende las matrices que rescata de los equipos. Esta empresa uruguaya se dedica a la fabricación de moldes, matrices y repuestos industriales.

4. El marco institucional

Tal como ya se mencionó, CRECOEL fue fundada en el marco del programa Reciclar Esperanzas. Este programa fue ejecutado por la Obra San Vicente y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo. El área Recicladores de la OSV lideró ese programa en el que participaron 300 clasificadores, de los cuales unos 60 pusieron en marcha emprendimientos propios.

Como todo negocio inclusivo, CRECOEL es el resultado del trabajo conjunto y la colaboración entre diversos actores institucionales. En la tabla siguiente se indica cuáles fueron esos actores y su rol en cada una de las cuatro etapas en las que se divide el proceso por el cual transita todo nuevo negocio inclusivo.

¹¹² El Observador. “*La basura tecnológica*”. 15 de septiembre de 2007.

Tabla N° 12: mapa de actores institucionales que intervinieron en el caso CRECOEL							
Convocatoria a los beneficiarios		Diseño del NI		Puesta en marcha del NI		Consolidación del NI	
OSV	Convocatoria a los clasificadores Gestión del Programa	OSV	Gestión del Programa	OSV	Acompañamiento Préstamo del local para operar	OSV	Acompañamiento
BID	Financiamiento del Programa	CLAEH	Capacitación Tutorías	Empresas	Donación de residuos	CEM-PRE y otras OSC	Espacio de intercambio de experiencias
		Arnaldo Castro	Idea Primer cliente	IM	Acuerdos para operar	MA&A	Socio estratégico para negocios futuros

5. CRECOEL: un negocio inclusivo

Este emprendimiento cumple con los requisitos para ser considerado un negocio inclusivo.

- a) **Opera dentro de la economía de mercado.** En efecto, tanto el acceso a residuos electrónicos como la comercialización de las materias primas recuperadas de ellos, resultan de transacciones en mercados abiertos. Por un lado, CRECOEL ofrece a varias empresas un servicio para eliminar en forma legal los residuos electrónicos y por otro, vende a diversos intermediarios las materias primas que rescata de ellos.
- b) **Tiene potencial para ser autosustentable.** Si bien en un comienzo la empresa recibió diferentes apoyos (asesoramiento técnico, donaciones, uso gratuito de un local, etc.), actualmente está compitiendo en el mercado. Al año procesa unos 800 metros cúbicos de residuos electrónicos, de los cuales el 80% se convierten en materia prima comercializable. Una vez cubiertos los costos de funcionamiento, que en su casi totalidad son fijos (aportes sociales, alquiler, luz, agua, teléfono, seguros), queda una utilidad positiva que es repartida entre los socios. Estos reciben un ingreso líquido mensual de aproximadamente \$ 9.000. Además, a lo largo de estos años se ha podido reinvertir una parte de las utilidades.

La sustentabilidad se basa también en la existencia de mercados para sus productos con potencial de desarrollo, en el capital intelectual adquirido por la empresa (know how técnico y de gestión) y en el capital social construido a lo largo de estos años (el portafolio actual clientes, la relación con la Intendencia Municipal de Montevideo, el vínculo con la Obra San Vicente y con otras organizaciones sociales, la pertenencia a redes de clasificadores, etc.).

No obstante la existencia de esas condiciones estructurales favorables a la sostenibilidad del emprendimiento, éste ha sufrido la deserción de algunos de sus

integrantes, como consecuencia de problemas de relacionamiento entre ellos.

- c) **Es ambientalmente responsable.** Tal como ya se observó, todo el proceso productivo de esta empresa está diseñado para minimizar el impacto ambiental de su operación, a diferencia del clasificador que actúa en las calles, quien suele ser un agente de contaminación en la ciudad. Más aún, por la naturaleza de su negocio, CRECOEL contribuye a la protección del medioambiente.
- d) **Genera una mejora real en la calidad de vida de sus integrantes.** Ya se mencionó que éstos reciben un ingreso mensual líquido de aproximadamente \$9.000, en un país donde el salario mínimo nacional es de \$ 4.799¹¹³. La rentabilidad de su trabajo es superior a la que obtenían cuando trabajaban en la calle: *“otros hurgadores asumen la tarea por menos dinero, porque separan el plástico y algún metal más, pero tiran el resto en la calle”*¹¹⁴

Dado que la empresa opera en la formalidad, sus integrantes acceden a los beneficios de la seguridad social (servicios de salud, seguro de desempleo, ahorro jubilatorio, etc.), lo que no ocurría cuando recolectaban y clasificaban residuos en las calles.

Otro impacto positivo sobre su calidad de vida viene dado por una mejora notoria en las condiciones de trabajo, que ahora son similares a las de cualquier obrero fabril: mayor seguridad, mejor higiene y un ambiente físico protegido de las inclemencias del tiempo.

Finalmente, importa destacar el impacto sobre el desarrollo personal y profesional, ya que estos empresarios poseen ahora un proyecto propio y están desarrollando habilidades profesionales. O, como mejor lo explica Estaban Charbonier de la OSV: *“Pasar del día a día a un trabajo formal, que no depende tanto de un patrón que contrata o deja de contratar, sino de la calidad del servicio que uno brinde, ahí hay una diferencia enorme que ellos viven en la práctica. Les cambia la forma de vivir”*¹¹⁵

6. Tipo de negocio inclusivo

De acuerdo con las clasificaciones de los negocios inclusivos sugeridas en este documento, CRECOEL se ubica en las categorías que se detallan a continuación.

1. Está dirigido a los sectores de la base de la pirámide como empresarios (CE3).
2. Una Organización de la Sociedad Civil jugó un papel central en el proceso de creación del NI y de su consolidación. Fue además la articuladora con los demás actores que intervinieron (BID, IM, CLAEH, Arnaldo Castro, etc.). Por lo tanto estamos ante un negocio inclusivo del tipo MI1.
3. Al tratarse de una cooperativa, nos encontramos ante un negocio inclusivo del tipo VI1.
4. Un amplio número de empresas brinda a CRECOEL el acceso a las materias primas. De modo que esta cooperativa se ubica en la categoría (IE3).

113 www.mtss.gub.uy/index.php?option=com_content&task=view&id=2587&Itemid=128

114 Palabras de Raúl Rodríguez en El Observador, 15 de septiembre de 2007.

115 Lucía Massa. El Espectador. Marzo de 2007.

CAPÍTULO 14

Ave Fénix¹¹⁶

“Tu Envase Nos Sirve le ha cambiado un poco la imagen a los clasificadores, no sé si porque tenés un uniforme, trabajás conjuntamente con la Comuna o cambia la gente después de que te conoce. Le ha cambiado un poco la imagen al clasificador... sos un requerecho con patente!!!”

Gustavo Sica,
Presidente de la Cooperativa Ave Fénix

1. Historia

El grupo de clasificadores que integra Ave Fénix comenzó a trabajar en la Costa de Oro del departamento de Canelones el 15 de enero de 2007, constituyéndose jurídicamente como cooperativa social el día 27 de junio de 2008.

Fue el primer grupo asociativo de clasificadores del departamento de Canelones y se creó en el marco de la Ley de Uso de Envases No Retornables¹¹⁷, con un plan integral de gestión de envases que se ha desarrollado bajo la consigna *¡Tu Envase Nos Sirve!*. Participaron en el proceso la Intendencia Municipal de Canelones (IC), el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) a través del Programa Uruguay Clasifica (PUC), el Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA) a través de la Dirección Nacional de Medio Ambiente (DINAMA), la Cámara de Industrias del Uruguay, la ONG Centro Uruguay Independiente (CUI) y la cooperativa de clasificadores Ave Fénix.

En el marco del Plan de Gestión de Envases de Canelones, se formó un grupo inicial en enero de 2007, con un plan por tres meses que incluyó a un grupo de unos 40 clasificadores. Los convocó el Centro Uruguay Independiente (CUI), porque eran trabajadores en la zona que ya desempeñaban como clasificadores. Para formar el grupo se solicitó información a la *Unión de Clasificadores de Residuos Urbanos Sólidos* (UCRUS), que es un sindicato que nuclea clasificadores, fundamentalmente de Montevideo. También se convocó a gente que integraba planes del MIDES. En esta primera etapa se contó con el apoyo puntual de algunas empresas, lo que permitió financiar el acompañamiento de la ONG y el salario del grupo de los clasificadores.

116 Este caso fue redactado a fines de 2011.

117 La Ley de Uso de Envases No Retornables, Nº 17.849, aprobada el 16 de noviembre de 2004, establece que toda empresa que utilice Envases No Retornables para comercializar sus productos en el territorio nacional debe contar con un plan de gestión de los residuos de envases (primarios, secundarios y terciarios), aprobado por el MVOTMA. El Decreto 260/007 reglamenta dicha Ley.

Finalizados los tres meses, no se contaba aún con recursos para el financiamiento de los salarios de los clasificadores, entonces el MIDES aportó para el funcionamiento por tres meses más, realizándose una reducción del grupo de clasificadores de 40 a 20 personas.

Pasados esos tres meses, ya la Cámara de Industrias (CIU) había logrado conjuntar las voluntades de una numerosa cantidad de empresas y se comenzó a recaudar ingresos mediante la Ley de Envases¹¹⁸. De ese modo, la CIU se sumó al Plan, con el objetivo de financiar y participar en el seguimiento de la tercera etapa de la fase piloto de implementación de la reglamentación de Ley Nº 17.849.

El 5 de Junio de 2007, el Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA), el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), la Intendencia Municipal de Canelones (IC) y la Cámara de Industrias del Uruguay, firmaron un convenio¹¹⁹ mediante el cual se acordó avanzar en un plan de gestión de envases, con un horizonte de un año. Dicho plan debería alcanzar a todo el departamento, formalizando de modo progresivo y a través de una organización de la sociedad civil, un total de 60 clasificadores durante ese plazo de tiempo.

En ese marco, las instituciones asumieron los siguientes compromisos:

- 1) la Intendencia de Canelones establecería los radios de recolección selectiva, aportaría los locales equipados para instalar los Centro de Acopio y acondicionamiento y los camiones con chofer para la recolección y venta de materiales;
- 2) la Cámara de Industrias del Uruguay aportaría los montos necesarios para completar el pago de los honorarios de los clasificadores y el costo del apoyo social (capacitación, gestión y acompañamiento institucional por parte de la ONG), materiales para el funcionamiento del plan (indumentaria de verano e invierno, equipo de lluvia, flejes, grapas, bolsones, mantenimiento de carros, etc.) y campañas de difusión del plan;
- 3) el MIDES establecería los objetivos y planes que involucran los aspectos sociales del plan; supervisaría y daría seguimiento a las capacitaciones y al acompañamiento brindado por la ONG contratada;
- 4) el MVOTMA, tendría la tarea de ejecutar sanciones correspondientes a empresas no adherentes en los plazos estipulados;
- 5) La totalidad de los insumos aportados por la CIU, los centros de acopio y los camiones brindados por la IC pertenecería al plan “Tu Envase Nos Sirve” y serían de uso común con otros grupos que se formarían posteriormente en Canelones.

Se conformó una Comisión de Seguimiento del Plan, integrada por delegados de las cuatro instituciones intervinientes. El 13 de agosto de 2008, la cooperativa Ave Fénix firmó un convenio por un año de trabajo (prorrogable a un año más), con el MVOTMA,

118 Actualmente, el Plan de Gestión de Envases de la CIU cuenta con más de 500 empresas adheridas.

119 www.ciu.com.uy/innovaportal/file/15319/1/convenio_firmado_2005.06.07.pdf

el MIDES, la IC, y la CIU, para la continuación del Plan de Gestión de Envases en la Costa Canaria. A partir de esa fecha Ave Fénix, en acuerdo con la Comisión de Seguimiento del Plan, comenzó a facturar y vender los materiales recuperados, generando así un ingreso complementario para los clasificadores. Un año después, el 1º de setiembre de 2009, se firmó un nuevo convenio¹²⁰, en el cual, a partir de considerar la evolución y las diversas dificultades que el grupo supo sortear durante ese período de tiempo, se apuntó a profundizar la experiencia mediante ajustes que mejoraran el trabajo de los clasificadores y el servicio brindado a la comunidad. De esta manera, se renovó el contrato con la cooperativa.

En ese marco, se planteó extender los puntos de entrega voluntaria (PEV) de envases y materiales reciclables en las zonas de influencia del plan, implementar un circuito de islas de recepción de envases en Grandes Superficies, promover la participación y colaboración de la comunidad para la clasificación en origen, la valorización de los materiales recuperados y su ingreso en la cadena de reciclaje y la gestión de residuos con integración social, adoptando medidas amigables con el ambiente.

La intendencia decidió comenzar esta experiencia piloto en la Costa de Oro, procurando aprovechar la presencia masiva de personas en verano debido al turismo. No obstante ello, desde el comienzo se visualizó e impulsó como una política de reciclaje que debía ser a nivel departamental. Es así que en el marco del Programa Tu Envase Nos Sirve, se fue promoviendo la formación de otros grupos y con distinta intensidad se fue extendiendo a todo el departamento con diferentes modalidades.

El segundo grupo que se incorporó al Plan de Gestión de Envases se creó en abril de 2008 con clasificadores de Las Piedras – La Paz, encargándose de atender las zonas de Las Piedras, La Paz y Progreso. En diciembre del mismo año, luego de un proceso promovido por la IC para cerrar la Cantera de Maritas (lo que generó un importante conflicto porque los clasificadores querían permanecer trabajando allí), se acordó incorporar una parte de los clasificadores que allí trabajaban a las tareas de recolección, reciclaje o barrido municipal. Este grupo tiene 14 personas y atiende a Canelones, Santa Lucía, Aguas Corrientes, Los Cerrillos y gran parte de El Santoral. En 2009 comenzó a formarse el último grupo, en Pando, con unas 15 personas que recogen residuos en esa localidad, en Migues, Montes y Tala.

Esta experiencia, que se desarrolla en Canelones fue tomada como banco de prueba por los distintos actores para replicarla a finales de 2010 en otros departamentos. El Plan cuenta con informes periódicos que abarcan desde el volumen y monto de valorización de los materiales recolectados, hasta el funcionamiento de los centros de acopio otorgados por la Intendencia Municipal de Canelones. La CIU continúa el apoyo al Plan de Gestión en Canelones y vela por la transparencia del proceso de gestión informando a las empresas sobre los avances del mismo¹²¹.

120 www.ciu.com.uy/innovaportal/file/31382/1/convenio_firmado_2009-09-01.pdf

121 www.ciu.com.uy

En 2010, en el marco del Programa de Reciclaje de Residuos de grandes generadores se creó el “Sello Ambiental Canario”. Dado que por ley estas empresas deberían pagar por el servicio de transporte y disposición final de sus residuos, aquellas que apuestan a gestionarlo bien y a apoyar los programas de inclusión social, reciben exoneración total o parcial de la tasa correspondiente y se les otorga el “Sello Ambiental Canario”. Según la información relevada, esta iniciativa resultó de una definición política orientada a ofrecer estímulos positivos a las empresas, que fue adoptada a partir de la revisión de proyectos de este tipo aplicados en otros países. Para uno de los entrevistados, esta política permitió que “se prendieran” grandes empresas¹²².

2. La empresa y su proceso productivo

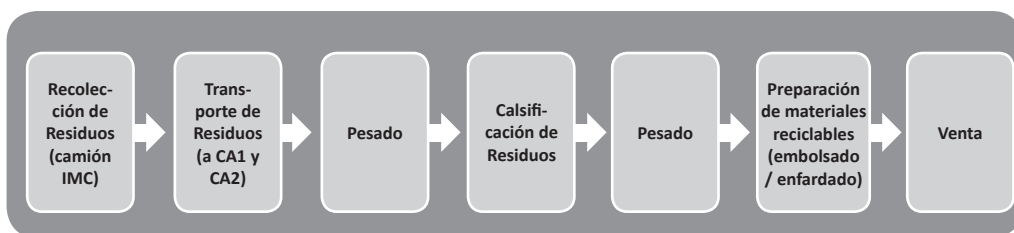
La recolección de residuos actualmente se realiza con un camión facilitado por la IC. El servicio cubre desde San José de Carrasco hasta el segundo peaje en el balneario Jaureguiberry. Los materiales provienen de aros fijos e islas de reciclaje colocadas en supermercados de la Ciudad de la Costa y Costa de Oro. Este método fue sustituyendo paulatinamente la recolección puerta a puerta y será incorporado gradualmente en el resto del departamento. Esta modalidad permite que los vecinos se acerquen a las islas de recepción a depositar el material reciclable, logrando de esta manera un incremento en la recuperación, una mejora en la operativa y practicidad para los habitantes de la zona.

En comparación con el servicio municipal de recolección puerta a puerta, esta modalidad de trabajo resulta más ineficiente para la Intendencia y más aún en la zona de la Costa que es ciudad dormitorio. Se generan problemas de continuidad, para establecer horas para brindar el servicio en las que la gente esté en su casa en el momento de la recolección. De todas formas, se reconoce que para los clasificadores es un sistema que les brinda la posibilidad de recuperar otras cosas que no están en el circuito formal de los envases (vestimenta, electrodomésticos, alimentos, etc.). Ave Fénix registra el 61,8% de sus ingresos provenientes de los módulos (islas) instalados en las grandes superficies¹²³.

Los materiales son transportados a los Centros de Acopio (CA1 en San José de Carrasco y CA2 en Barrio Español de Atlántida), allí se pesan en la balanza electrónica y se pasan a la cinta donde se realiza la clasificación. Luego de la separación, se vuelve a pesar, con el objetivo de calcular el rendimiento y la cantidad de materiales recuperados. Finalmente, se embolsa o se enfarda, quedando pronto para la venta. Esta se realiza a intermediarios, generalmente cada 15 días.

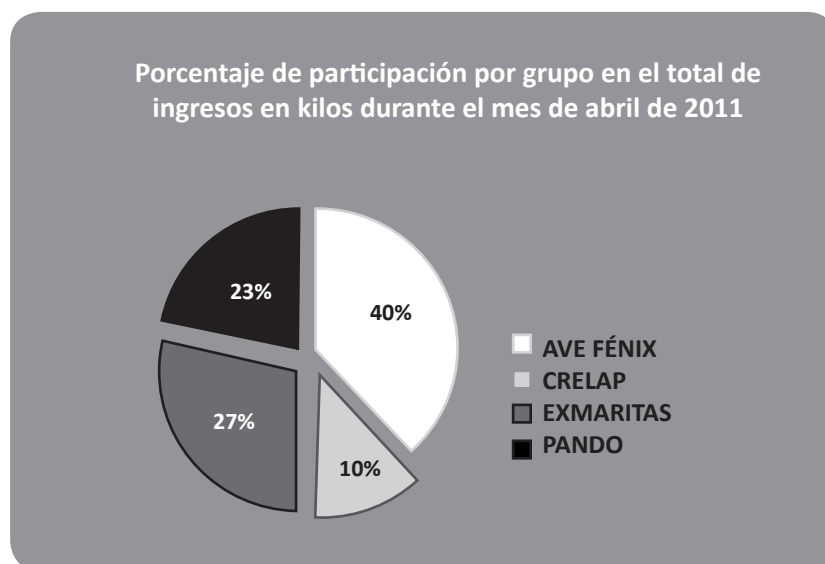
122 Disco 26 de Canelones, Conaprole Planta 9 de San Ramón, ATMA S.A, Canarias S.A, Establecimiento Juanicó S.A, Forsa S.A Uruguay, Granja Tres Arroyos Uruguay S.A, Tesanti S.R.L y Textil La Paz S.A.

123 Informe mensual PGE Canelones.— Abril 2011



Fuente: elaboración propia

Ave Fénix cuenta con 21 socios y representa el 30% del total de clasificadores incluidos en el Programa de Canelones. En abril de 2011 recuperó el 40% del total de kilos ingresados por los cuatro grupos que participan en el Programa.



Fuente: Informe mensual PGE Canelones¹²⁴

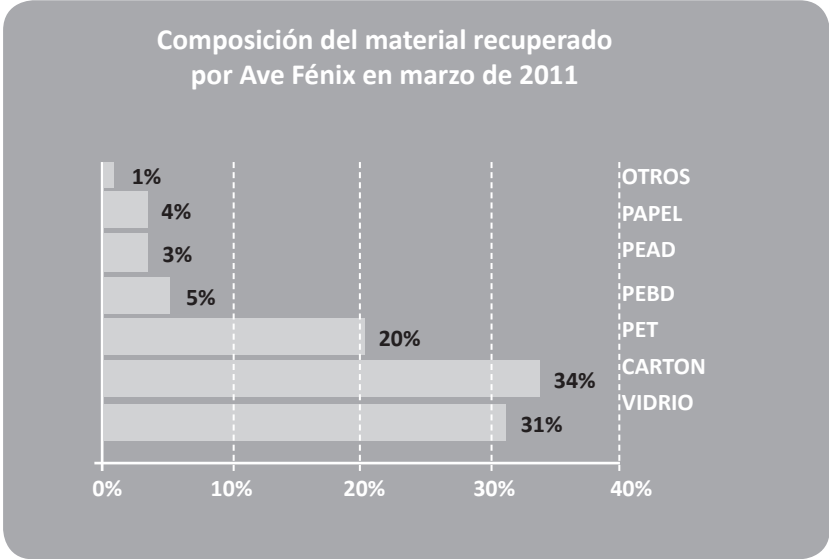
3. La características del negocio

Del material recuperado por Ave Fénix, los valores más importantes en volumen se concentran entre el cartón, el vidrio y el PET, tal como se puede observar en la próxima gráfica.

El mercado de los recicladores es un negocio de commodities, en el que la figura del intermediario es consecuencia de la pequeña escala y carencia de infraestructura de cada clasificador, inclusive de las propias cooperativas, que les impide acceder directamente

¹²⁴ Informe mensual PGE Canelones. Dirigido a las Empresas Adherentes e Instituciones del convenio Tu Envase Nos Sirve, Departamento de Gestión Ambiental. Elaborado por Mónica Menza Peláez.

a los compradores finales (las industrias que reciclan). Por ejemplo, el intermediario que compra el cartón y el papel, lo enfarda, lo almacena en grandes volúmenes y lo transporta a las industrias. Estas solamente compran a gran escala. De modo que para ser su proveedor se requiere infraestructura, logística, vehículos y capital de giro (para financiar la compra de materia prima, almacenaje y fletes), que los clasificadores individuales y cooperativas de clasificadores no poseen.



Fuente: Informe mensual PGE Canelones

4. El marco institucional

El conjunto de actores que han intervenido en el proceso de creación y consolidación de la cooperativa Ave Fénix, así como el rol asumido por cada uno de ellos, ha sido mencionado anteriormente. El Centro Uruguay Independiente (CUI) ha sido la organización no gubernamental patrocinante, y como tal, responsable de la gestión social del emprendimiento, de la educación ambiental para el reúso y el reciclaje de residuos y, en el tramo final del período, el promotor y facilitador en múltiples aspectos referidos a la creación de la cooperativa social.

En el año 2010, la Cooperativa se afilió a la Federación de Cooperativas, recibiendo apoyo en capacitación para la gestión y una computadora (laptop) que es lo único que la cooperativa tiene en propiedad.

En la tabla siguiente se presentan los actores que han participado en el apoyo a este NI y se describe brevemente su rol.

Tabla N° 13: mapa de actores institucionales que intervinieron en el caso Ave Fénix				
Institución	Convocatoria a los beneficiarios	Diseño del NI	Puesta en marcha del NI	Operación del NI
IC		Definió los radios de recolección selectiva	Aportó los centros de clasificación y acopio, y los camiones con chofer para la recolección y venta de materiales Contrato de servicio de recolección selectiva de residuos Sello Ambiental Canario	
Centro Uruguay Independiente	Identifica y convoca con aportes de la UCRUS	Asesoramiento técnico Apoyo social	Apoyo social Asesoramiento técnico, capacitación	
Cámara de Industrias del Uruguay / empresas		Algunas empresas aportaron fondos para financiar el trabajo de la CUI y salarios para los clasificadores, durante los meses 1 a 3	Canaliza aportes de las empresas, en el marco de la Ley de Envases y realiza seguimiento Convenio IC-CIU para un Plan de Gestión de Envases Aporta materiales, vestimenta y mantenimiento de equipos, en el marco de sus obligaciones dentro de la Ley de Envases	
MIDES	Aportó nombres de personas que participaron en sus programas		Aportó fondos para financiar los meses 4 a 6 Seguimiento de las actividades de la ONG	
MVOTMA			Control y sanciones a las empresas que no cumplen con lo establecido en la Ley de Envases	

Fuente: elaboración propia.

5. Un negocio inclusivo

Del análisis de la información recogida se infiere que este emprendimiento cumple con las condiciones para ser considerado un negocio inclusivo.

- a) **Opera dentro de la economía de mercado.** Si bien se trata de un emprendimiento enmarcado en una política municipal, que recibe múltiples apoyos, su actividad económica puede ubicarse dentro de una economía de mercado. Por un lado, Ave Fénix vende un servicio a la IC, que lo contrata como proveedor. Y, por otro, la venta de los materiales recuperados se hace a acopiadores, que los compra a precios de

mercado. En esta parte del negocio, la cooperativa es un actor débil y con poco poder de negociación.

- b) Tiene potencial para ser autosustentable.** La experiencia durante estos años ha demostrado que no es posible mejorar sustancialmente los ingresos a partir de la recolección exclusiva de envases, mucho menos si estos se comercializan sin valor agregado, tal como ocurre actualmente¹²⁵.

A los efectos de abordar estas limitaciones, la cooperativa ha procurado diversificar las materias primas que clasifica y comercializa, y también agregarles algo de valor. Para ello, han pasado a todo tipo de materiales (envases y no envases), a través de los circuitos limpios de recolección. Y, también, han comenzado a acondicionar y tratar (picado, prensado, enfardado, etcétera) esas materias primas, a los efectos de agregarles valor. A partir de esta redefinición del negocio, Ave Fénix ha incrementado en cerca de un 80% sus ingresos, si se comparan las cifras de 2011 con las del mismo mes del año anterior.⁹

El ingreso de cada cooperativista es de \$ 6.236 nominal (\$ 5.011 líquido) que aporta la Cámara de Industria, más un complemento salarial promedio de \$2.000 mensuales obtenidos por las ventas de los materiales recolectados. Cabe notar que este último componente del salario gira en torno a los \$3.500 durante los meses de verano, porque en esa estación se recoge más material.

El marco jurídico de la Ley de Envases y la política municipal en materia de recolección de residuos contribuyen a la continuidad del negocio en el mediano plazo. Por otra parte, la estrategia de diversificación y agregado de valor refuerzan la sostenibilidad económica del emprendimiento.

- c) Es ambientalmente responsable.** Desde el punto de vista ambiental, el control de la disposición final de los residuos resulta una complejidad para los gobiernos municipales. En el marco del plan de gestión implementado, se logró eliminar los vertederos irregulares y se concentró la disposición final de Canelones en Cañada Grande, donde existe un estricto control de los ingresos¹²⁶. Eso significó una transformación del lugar y se intenta que actualmente allí sólo ingresen los residuos domiciliarios o asimilables a domiciliarios.

Cuando se profundizaron los controles, se visualizó que había industrias y grandes comercios que vertían allí sus residuos. Se estudió el ejemplo de otras ciudades (por ejemplo: Montevideo, que cobra una tasa por transporte y disposición final). Fue entonces que en 2010, en el marco del Programa de Reciclaje de Residuos de grandes generadores, se creó el Sello Ambiental Canario, que se entrega el 5 de junio de cada año, con motivo del Día Mundial del Medio Ambiente. El sello promueve la idea de que las empresas deberían pagar por el servicio de transporte y disposición final, de modo que a aquellas empresas que apuestan a gestionar bien sus residuos

125 www.cempre.org.uy/docs/seminarios/clasificadores/Coop_AVE%20FENIX.pdf

126 El sitio de disposición final de residuos conocido como "Cañada Grande" se encuentra ubicado cerca de la ruta 8 a la altura del kilómetro 39.500.

y programas de inclusión social, se les exonera total o parcialmente la tasa y se le otorga el Sello Ambiental Canario.

Eso fue una definición política adoptada por la IC para estimular a las empresas y tuvo muy buenas repercusiones positivas, al permitir la incorporación de varias empresas del departamento¹²⁷. Esta idea ha permitido a Ave Fénix contar con otro volumen de materiales limpios, procedente de los grandes generadores. Se controla la calidad de los materiales que se entregan, los que tienen que estar limpios. Han existido casos en que no se entregaron los residuos en las condiciones adecuadas, lo que dio lugar a la pérdida de los beneficios. Inclusive, se les puede sancionar y se les puede retirar el sello.

- d) **Genera una mejora real en la calidad de vida de sus integrantes¹⁰.** Todos los clasificadores son trabajadores formales que tienen como tarea la recuperación de envases, estando registrados en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y asegurados en el Banco de Seguros del Estado (BSE). Todas las prestaciones aportan al BPS, e incluyen aguinaldo, salario vacacional y licencia. Al salario base, se le suma el producto de las ventas de lo recolectado, mediante reparto proporcional a los días trabajados por cada uno.

El trabajo se realiza en circuitos limpios y en centros de acopio y acondicionamiento, donde las condiciones ambientales de trabajo son el polo opuesto al trabajo en “canteras”. La empresa opera con boletas de curso legal y tiene una cuenta en el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU). Se trabaja en coordinación con organismos públicos nacionales y departamentales, con el respaldo que eso significa.

6. Tipo de negocio inclusivo

De acuerdo con las clasificaciones de negocios inclusivos propuestas en este documento, la cooperativa Ave Fénix se caracteriza por:

- a) Estar dirigida a los sectores de la base de la pirámide como empresarios organizados (CE3).
- b) La experiencia se desarrolló en el marco de un Plan Integral de gestión de Envases (según lo establecido en la Ley de Uso de Envases No Retornables), lo que sin duda generó una plataforma favorable, en lo que a recursos se refiere, para llevar adelante el emprendimiento. Por lo tanto, se trata de un emprendimiento nacido de un programa impulsado por el sector público (MI2), que posee la originalidad de implementarse en el marco de la alianza con una cámara empresarial. Una organización de la sociedad civil jugó un papel importante en el proceso de creación del NI y de su consolidación, pero lo hizo en tanto proveedor de servicios y no como líder del proyecto. Por eso no es un NI del tipo MI1.

127 Disco 26 de Canelones, Conaprole Planta 9 de San Ramón, ATMA S.A, Canarias S.A, Establecimiento Juanicó S.A, Forsa S.A Uruguay, Granja Tres Arroyos Uruguay S.A, Tesanti S.R.L y Textil La Paz S.A.

- c) Es un NI del tipo VI1, ya que se trata de una cooperativa que nuclea a varios clasificadores.
- d) Ninguna empresa participa como tal en el proyecto, sino que lo hace una cámara empresarial. Y además, esta participación se hace en el marco de la aplicación de una ley, y no impulsado por factores asociados a la RSE o a la gestión ambiental. Por lo tanto este NI no encuadra en ninguna de las categorías de la cuarta variable de clasificación.

CAPÍTULO 15

Sol Naciente¹²⁸

“Un día pensamos que estaría bueno incursionar con la gente que es profesional en el tema. Los profesionales son los que hoy están haciéndose de estos elementos en los contenedores”.

Fernando Manfredi

Gerente de Operaciones de Portones Shopping

1. Historia

Los shopping centers son grandes generadores de residuos. Estos tienen una composición muy parecida a la de los residuos domiciliarios, no son de los considerados peligrosos y una parte importante de ellos es reciclable.

Inmediatamente después de su fundación, a mediados de los 90 del siglo pasado, Portones Shopping comenzó a trabajar en los temas ambientales, con una preocupación inicial por la gestión de los residuos. Se inició por esa época el proceso de implantación de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA), que culminó en diciembre de 1999 con la certificación ISO 14.001. Esta certificación *“fue la primera en el mundo entre los centros comerciales y la empresa recibió un premio del Consejo Internacional de Shopping Centers”* (Malmberg, s/f).

La gestión ambiental de Portones procura minimizar los impactos ambientales del centro comercial. Estos pueden clasificarse en cinco grandes grupos: 1) generación de residuos; 2) consumo de energía; 3) efluentes; 4) ruidos y 5) otros de menor impacto, como las emisiones de gases y el consumo de agua potable.

En el caso de los residuos el interés inicial estuvo puesto en la reducción de los costos asociados a la disposición final del cartón (recolección y traslado a la usina de la Intendencia de Montevideo), pero luego se vio la oportunidad de generar ingresos por la venta de esta materia prima. De modo que se tomó la decisión de manejar el cartón y venderlo. *“Después, con lo generado de la venta de esos cartones compramos una compactadora y empezamos a ordenar más el reciclado. Después le agregamos todo lo que era plástico y nylon, luego nos fue gustando esto...”*¹²⁹.

Se organizó un sistema mediante el cual toda la basura generada en las instalaciones del shopping es enviada a un depósito ubicado en los galpones, donde se separan los

128 Este caso fue redactado a mediados de 2011.

129 Fernando Manfredi, en Landoni (2010)

materiales reciclables de aquellos que deben ser enviados a las usinas de la Intendencia de Montevideo. Los primeros son clasificados y ordenados para su comercialización. Para ello se acondicionó el depósito, se compró maquinaria y se contrató a la misma empresa que se encarga de la limpieza del centro comercial, a los efectos de que con su personal gestionara la unidad de clasificación de residuos.

Luego, un *“día pensamos que estaría bueno incursionar con la gente que es profesional en el tema. Los profesionales son los que hoy están haciéndose de estos elementos en los contenedores. Nos vinculamos con la obra del Padre Cacho (la Organización San Vicente) y ellos nos informaron sobre un grupo de gente que estaba recolectando residuos en la vía pública...”*¹³⁰. Fue así que Portones dio un nuevo giro al proyecto de gestión responsable de residuos, mediante la contratación de Sol Naciente, una pequeña cooperativa de clasificadores integrada por cuatro socios, quienes anteriormente se desempeñaban como clasificadores de basura en las calles de Montevideo. Al igual que algunos de los casos anterior, sus integrantes participaron en el programa Reciclar Esperanzas implementado por la Obra San Vicente

2. La empresa y su proceso productivo

El proceso productivo comienza en los locales ubicados en el shopping y culmina en cada una de las salidas que tienen los diferentes tipos de residuos. Unos se convierten en materias primas para la industria del reciclaje, otros se destinan a alimento de animales y otros son enviados a la usina de la Intendencia de Montevideo.

Una vez llevados a la planta, los residuos son clasificados según el destino final: a) materiales reciclables; b) materia orgánica; c) residuos peligrosos (tubos de luz, pilas, etc.) y d) los demás residuos que no tienen uso alguno. A su vez, los primeros se clasifican en primera instancia en cinco grupos: a) papel y cartón; b) plástico; c) metales no ferrosos; d) chatarra ferrosa y e) vidrio. En una segunda etapa, los materiales de cada uno estos grupos son sometidos a una segunda clasificación conocida como “clasificación fina”, mediante la cual se separan los distintos tipos de plásticos, papeles, etc.

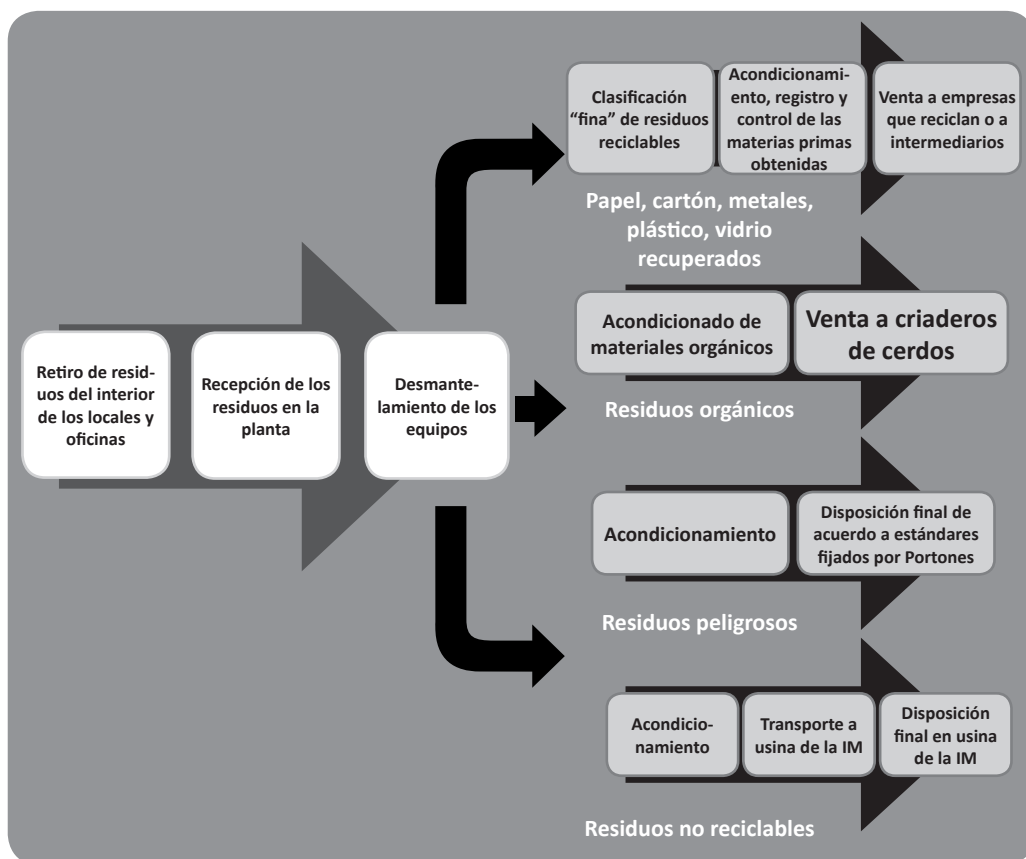
Posteriormente, esos materiales reciclables son comercializados. Algunos son destinados a empresas uruguayas que los utilizan como materia prima en sus procesos de reciclaje (plástico y cartón, por ejemplo) y otros son vendidos a intermediarios, que luego los comercializan en grandes cantidades dentro del país o los exportan (metales no ferrosos, por ejemplo).

El material orgánico, generado básicamente por los restaurantes de la plaza de comidas, es vendido a un criadero de cerdos, ya que resulta una ración de buena calidad para estos animales. Los materiales peligrosos constituyen una parte ínfima del total de basura y son manejados de acuerdo a criterios de seguridad establecidos por el shopping. El resto

130 *Ibíd.*

de los residuos no reutilizables es enviado en camiones a la usina de la Intendencia de Montevideo.

El siguiente diagrama ilustra el proceso productivo de Sol Naciente.



Fuente: elaboración propia.

En 2008, Sol Naciente recuperó “unas 194,5 toneladas de papel y cartón y unas 19.5 toneladas de polietileno de bajo impacto”¹³¹.

3. Las características del negocio

Sol Naciente es administrada por los socios que la integran y para su gestión recibe el apoyo técnico de la Obra San Vicente. Sus ingresos provienen exclusivamente de la venta de los productos recuperados de la basura. Portones aporta las instalaciones, las máquinas y la energía; también ha capacitado y asesorado en aspectos técnicos a los empresarios, pero no se involucra en la gestión de la empresa.

131 www.infonegocios.biz/buscarNotas.asp?bNotas=sol+naciente&donde=0&bbuscador.x=8&bbuscador.y=3

La operativa de Sol Naciente es completamente formal: compra y vende con facturas, sus integrantes están inscriptos en el BPS y paga sus impuestos como cualquier otra empresa. Ésta ha sido una exigencia de Portones. A cuatro años de su fundación, los socios ya dominan los aspectos técnicos, comerciales y administrativos de su negocio. *“Ellos se ordenan y tienen que tratar de sacar el máximo resultado. Ese máximo resultado un poco lo ordena el mercado, porque es el mercado el que les va diciendo: el cartón tiene que estar limpio, tiene que estar así y entonces ellos cuidan de que no se contamine”*¹³².

De modo que Sol Naciente opera en dos negocios. Por un lado, la gestión de residuos y por otro, la venta de materiales reciclables y alimentos para criaderos de cerdos. El primero de estos negocios permite a Sol Naciente acceder a los materiales que clasifica y disponer de infraestructura para hacerlo (local, equipos, energía, etc.), mientras que el segundo le sirve para generar sus ingresos económicos. El pago de Portones por el servicio de gestión de residuos se concreta mediante el préstamo de la infraestructura y donaciones a la Obra San Vicente, que esta institución utiliza para financiar las actividades de asistencia técnica y apoyo a la gestión que brinda sin costo al emprendimiento.

4. El marco institucional

La OSV ha jugado en papel clave en este proyecto. Además de capacitar y formar el grupo, ha trabajado conjuntamente con Portones en el proceso de cambio cultural por el que debieron transitar los clasificadores. De una forma de trabajo artesanal, totalmente informal, sin horarios ni rutinas, sin planificación ni organización, estas personas tuvieron que adaptarse al esquema de funcionamiento empresarial.

A lo largo de estos años se han creado lazos interpersonales e institucionales, que han servido para sortear las dificultades naturales de todo proceso de colaboración entre empresas y organizaciones sociales. No todo ha sido fácil, ni siempre han coincidido los puntos de vista. Pero ambos actores han sabido buscar juntos los puntos de coincidencia y negociar bajo un esquema ganar-ganar.

Ambas organizaciones se encuentran satisfechas con el funcionamiento de la relación entre ellas y consideran que la misma se ha consolidado. En opinión de Portones, la comunicación con la OSV es buena, como también lo es el grado de confianza que se ha generado entre las dos partes. La empresa considera también como muy buena la forma de negociar que tiene la ONG y su cumplimiento de los compromisos asumidos.

La consolidación de esta relación ha servido para iniciar nuevos proyectos conjuntos. En 2010 se puso en marcha un proyecto denominado Ecoway, en el que participa también la Facultad de Diseño de la Universidad ORT.¹³³ El mismo consiste en la reutilización de los residuos generados en las actividades promocionales que tienen lugar en el shopping (afiches, lonas, *backlights*, etc.), para la elaboración de productos de diseño, como por ejemplo, artículos decorativos para el hogar, juguetes infantiles o accesorios para damas.

¹³² Fernando Manfredi, en Landoni (2010).

¹³³ www.deres.org.uy/home/detail_noticias.php?idn=793. Consultado el 29 de septiembre de 2010.

En el diagrama siguiente se presentan los actores institucionales que intervinieron en este caso y se describe brevemente la contribución de cada uno de ellos.

Tabla N° 14: Mapa de actores institucionales que intervinieron en el caso Sol Naciente					
Convocatoria a los beneficiarios		Diseño del Negocio		Puesta y operación del NI	
OSV	Convocatoria a los clasificadores Gestión del Programa	OSV	Gestión del Programa	OSV	Acompañamiento Gestión del vínculo con Portones
BID	Financiamiento del Programa	CLAEH	Capacitación Tutorías	Portones Shopping	Contratación del servicio Préstamo del local y equipos Energía eléctrica sin costo
		Portones Shopping	Contratación del servicio Asesoramiento técnico y capacitación Especificaciones de calidad, seguridad laboral y gestión ambiental		

Fuente: elaboración propia

5. Sol Naciente: un negocio inclusivo

- a) **Opera dentro de la economía de mercado.** Tanto el servicio que Sol Naciente brinda a Portones como la venta de las materias primas recuperadas se basan en las reglas de la economía de mercado. La cooperativa no recibe subsidios, opera en la formalidad y sus relaciones comerciales son empresas privadas.
- b) **Potencial para ser autosustentable.** Este potencial se basa en los siguientes factores estructurales: 1) Portones Shopping le asegura la provisión de materias primas y el mantenimiento de la relación en tanto Sol Naciente cumpla sus requerimientos; 2) la gestión ambiental responsable es un requisito que va más allá de la RSE ya que se ha ido convirtiendo en exigencia de la sociedad hacia las empresas, razón por la cual Portones mantendrá y profundizará sus prácticas en esta materia; 3) Sol Naciente tiene acceso a los mercados donde comercializa sus productos, al tiempo que por ser un emprendimiento asociativo genera en algunos rubros volúmenes que le permiten negociar mejor con los compradores; 4) las cadenas de reciclaje tienen un gran potencial de crecimiento, lo que asegura mercados para las materias primas rescatadas. A todo eso, hay que sumar la consolidación del equipo humano y el dominio desarrollado por sus integrantes de las habilidades técnicas y de gestión que requiere el negocio.
- c) **Responsabilidad ambiental.** El contrato de servicios con Sol Naciente permitió al shopping reducir el volumen de residuos que genera en el marco de su funcionamiento

cotidiano. En efecto, cuando habían transcurrido siete años desde que comenzó a funcionar el sistema de gestión de residuos se llevaban reciclados “704 mil kilos de cartón, lo que evitó la tala de 42 mil árboles y se produjo el equivalente a 14.100.000 rollos de papel higiénico. Además con los 26 mil kilos de nailon reciclado se fabricó el equivalente a 250 mil bolsas para residuos” (DERES, 2007a).

Por otra parte, la creación de la cooperativa sirvió para reducir el impacto ambiental negativo derivado de la forma de trabajo anterior de estos pequeños empresarios (la clasificación en la calle incrementa la suciedad de la ciudad y su contaminación), al tiempo que se trata de un proceso productivo que por sí mismo tiene un impacto ambiental positivo.

- d) **Genera una mejora real en la calidad de vida de sus integrantes.** El emprendimiento ha mejorado los ingresos y las condiciones de trabajo de los integrantes de la cooperativa, al tiempo que su incorporación a la formalidad implicó su acceso a la seguridad social y a servicios de salud para cada uno de ellos y sus familias.

6. Tipo de negocio inclusivo

Al considerar las cuatro tipologías de negocios inclusivos propuesta en esta publicación, se observa lo siguiente:

- a) Es un emprendimiento protagonizado por un colectivo de la base de la pirámide, mediante el cual se incorporan a la economía de mercado como productores (CE3).
- b) El hecho de que una Organización de la Sociedad Civil, (OSV) jugara un papel central en el proceso de creación del NI, induce a clasificarlo en la categoría MI1. Pero resulta más relevante para su funcionamiento y consolidación el rol desempeñado por Portones Shopping, que incorporó el emprendimiento como proveedor exclusivo del servicio de gestión de residuos, convirtiéndolo en un eslabón de su cadena productiva. Por lo tanto, parece correcto clasificar este negocio inclusivo dentro de la categoría MI3.
- c) Claramente se trata de un emprendimiento asociativo, en el cual la asociatividad adopta una sus formas institucionales más fuertes: una cooperativa.
- d) Tal como ya se mencionó, Portones jugó un papel clave en el desarrollo de este negocio inclusivo, al que incorporó como proveedor exclusivo dentro de su cadena de valor. En consecuencia estamos ante un emprendimiento del tipo IE2.

CAPÍTULO 16

El Progreso¹³⁴

*“Lo que para el productor es un problema,
para nosotros es una oportunidad”*

Folleto de EcoFlores

1. Historia

Entre 2005 y 2011 la producción agrícola uruguaya creció de 876 a 2.583 millones de dólares¹³⁵. Según la Encuesta Agrícola 2010¹³⁶, correspondiente al período 2010/2011, la intención de siembra para los cultivos de verano era de 1,17 millones de hectáreas. El departamento de Flores se encontraba entre los cinco departamentos con mayor intención de siembra: 75.541 hectáreas. Por encima de este departamento tradicionalmente ganadero, se encontraban únicamente los departamentos de Soriano, Río Negro, Colonia y Paysandú.

Estas cifras revelan el acelerado y gran crecimiento que ha experimentado la agricultura en Uruguay y particularmente en algunos departamentos. Este crecimiento ha tenido un importante impacto positivo sobre la economía del país, pero también ha generado nuevos problemas ambientales. Entre ellos destaca la gran cantidad de residuos de *nylon* (usados para silos a campo abierto) y plástico (proveniente de bidones de agroquímicos) generados por la producción agrícola.

Estos residuos son la principal materia prima que procesa El Progreso, una cooperativa en formación creada en el marco del EcoFlores, un programa de gestión ambiental de la Intendencia de Flores. Este programa, que combina un conjunto de proyectos para el medio urbano y rural, es liderado por el departamento de Promoción y Desarrollo de la intendencia de ese departamento. Si bien el emprendimiento nació como parte de los instrumentos desarrollados para resolver un problema ambiental, rápidamente fue visualizado como una oportunidad para llevar adelante un proyecto integral que abarcara aspectos ambientales, sociales y productivos, de modo de promover la generación de fuentes laborales formales y dignas para clasificadores de residuos que ya operaban en el departamento.

“En principio nos planteábamos poner orden en el tema ambiental, estaba la preocupación de que esta zona, a raíz del impacto positivo que ha tenido el desarrollo de la agricultura en los últimos años, tenía como correlato el impacto negativo de los

134 Este caso se redactó en agosto de 2012.

135 MGAP. “Anuario Estadístico 2011”

136 El informe con resultados de esta encuesta se puede obtener en www.mgap.gub.uy/

*materiales de silo-bolsa, que el productor los quemaba, y los envases de agroquímicos que quedaban tirados en los campos y terminan contaminando las napas. Entonces en la Intendencia hubo una clara definición política, y en lugar de hacer un llamado a las industrias que hay en el departamento, fuimos a buscar a los clasificadores que estaban trabajando en el vertedero”.*¹³⁷

EcoFlores comenzó en 2010, cuando la Intendencia de Flores puso en marcha una red de circuitos limpios en el medio rural y el urbano. El programa preveía también proyectos de ordenamiento territorial, la instalación de un relleno sanitario en el vertedero municipal ubicado en las afueras de la capital departamental, el procesamiento de los materiales reciclables para reducir al máximo los residuos depositados en dicho vertedero, la implementación de actividades de educación ambiental y el desarrollo de energías renovables a partir de biogás, aerogeneradores, paneles solares y biocombustibles.

Una vez iniciada la implementación de este programa fue necesario resolver diversos desafíos asociados a la recolección y disposición final de los residuos generados por los productores agrícolas. El problema de la recolección se resolvió mediante la creación de circuitos limpios, lugares en donde los productores depositan el *nylon* y los bidones. Actualmente hay circuitos limpios en Andresito, La Casilla, Ismael Cortinas, Juan José Castro, Cerro Colorado y en otras zonas rurales. Por su parte, el problema de la disposición final se abordó mediante la puesta en funcionamiento de una planta de reciclaje, en la que el *nylon* y el plástico son utilizados como materia prima para la fabricación de pellets. Esta planta fue construida en el predio del vertedero municipal.

El proyecto de los circuitos limpios abarca también la recolección de los residuos de papel, cartón, *nylon* y envases plásticos generados por los hogares urbanos. De hecho, el primer circuito limpio comenzó a implementarse el 3 de febrero de 2010 en el barrio “Cañada Monzón” de la ciudad de Trinidad y estuvo a cargo de un grupo de ocho clasificadores. Luego, los circuitos se fueron expandiendo al resto de la ciudad y a otros centros poblados del Departamento. En esa fecha se inauguró una planta de clasificación y acopio de los residuos sólidos urbanos, que fue ubicada junto al local en el que opera EcoFlores, en la ciudad de Trinidad.

El Progreso nuclea a 30 clasificadores, divididos en dos grupos. El primero está constituido por 23 trabajadores responsables de los circuitos limpios urbanos y rurales y de las tareas en la planta de clasificación y acopio de Trinidad. Otros siete trabajadores están desarrollando tareas en la planta de reciclaje ubicada en el vertedero¹³⁸.

El impacto sobre los clasificadores queda resumido en estas palabras del Director del Departamento de Promoción y Desarrollo de la Intendencia de Flores: *“Ellos mismos han ido a las escuelas a dar charlas; o sea, la cuestión de ser agentes comunitarios en medio*

137 Información extraída de una entrevista a Diego Irazábal realizada por Ecos Regionales. www.ecosregionales.net/?edicion=1645¬icia=18709

138 Diego Irazábal, director del Departamento de Promoción y Desarrollo de la Intendencia de Flores, en entrevista concedida a Ecos Regionales, el 7 de febrero de 2012. www.ecosregionales.net/?edicion=1645¬icia=18709

*ambiente lo están incorporando. Han aprendido a trabajar en equipo, han aprendido que esto implica tener un horario de trabajo que antes no lo tenían, que hay normas que cumplir, que hay reglas, que trabajar en equipo significa consensuar, conciliar intereses; muy distinto al trabajo que se hacía antes en el vertedero, totalmente independiente e informal”.*¹³⁹

El éxito del proyecto depende en buena medida del comportamiento de los generadores de residuos. Para ello, la IF viene trabajando en dos frentes. A nivel urbano, se llevan adelante acciones educativas y de concientización; en particular, mediante charlas en las escuelas, la entrega de folletos a los vecinos y entrevistas en los medios masivos de comunicación. A nivel rural se dan charlas a los productores, se ha participado en la Expo Activa de Mercedes con un *stand* de EcoFlores y se han concretado convenios con productores, empresas, cooperativas agropecuarias y gremiales del agro. La IF entrega certificados que acreditan el destino y uso final de los residuos plásticos cedidos por las empresas con las que se firman los convenios.

2. El proceso productivo y comercial

Por el momento la planta de clasificación y acopio y la planta industrial son gestionadas como dos unidades de negocios distintas e independientes. De ahí la pertinencia de analizar ambos negocios por separado.

Residuos urbanos sólidos

En la ciudad de Trinidad se han delimitado algunas zonas en las que se hace una recolección selectiva de materiales reciclables (papel, cartón, *nylon*, envases plásticos, etc.). Una cuadrilla de dos integrantes de El Progreso recorre periódicamente las viviendas de cada una de esas zonas y retira los materiales. Para ello se utilizan vehículos aportados por la intendencia, consistentes en pequeños carros tirados por bicicletas. Uno de los trabajadores conduce la bicicleta y el otro recoge los materiales de los hogares. La frecuencia con que se hace el recorrido por cada circuito limpio depende del volumen de residuos que genera. En algunos casos se establecieron días fijos y en otros se utilizan días rotatorios.

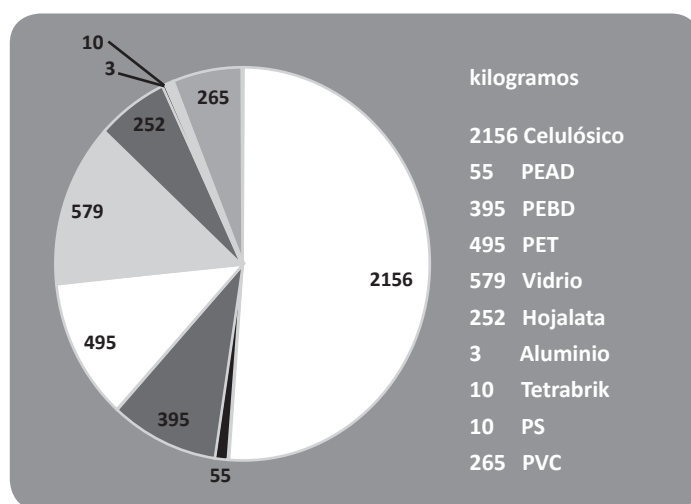
Como el servicio puerta a puerta se realiza una vez a la semana, se dispusieron además “bolsones” (próximamente se colocarán contenedores) en supermercados, complejos de viviendas, escuelas y otros lugares de alta circulación, para que las personas depositen allí los residuos sólidos de sus hogares. Este material se recoge diariamente con un camión que la IF puso a disposición de El Progreso. Este camión se utiliza también para retirar diariamente los residuos de los comercios de Trinidad y los que se recogen en los circuitos limpios de las demás localidades urbanas del departamento.

139 Ibídem

Todos esos materiales son llevados a la planta de clasificación y acopio, donde son clasificados, enfardados y almacenados hasta el momento de la venta. En la planta se suele asignar cada tarea a las personas más eficientes (como ocurre por ejemplo con el prensado del cartón), pero en general se pretende implementar un esquema de rotación, que permita un mayor aprendizaje y complementariedad entre los integrantes del emprendimiento.

El cartón enfardado se vende directamente a la empresa PAMER de Mercedes, luego de un acuerdo gestionado por la IF. Se está comercializando mensualmente un promedio de 10 toneladas, a un precio de \$3.5 el kilogramo. En cuanto a las botellas de plástico (PET), se están recolectando y vendiendo entre siete y ocho mil kilos por mes. Al igual que el papel y el vidrio, las botellas de plástico se venden a un acopiador de la ciudad de Paysandú. El *nylon* y el *tetrapack* se comercializan dentro del propio departamento. Según estimaciones de las autoridades de EcoFlores, los materiales recogidos corresponden aproximadamente al 20% o 30% del volumen total que se genera en Flores¹⁴⁰.

En la gráfica siguiente se presenta una distribución de los materiales recogidos en enero de 2012. Allí es posible observar que el papel, el cartón y los plásticos constituyen alrededor del 75% del material recuperado por El Progreso.



Fuente: Informe del Plan de Gestión de Envases dirigido a las empresas adherentes e instituciones del convenio. Elaborado por Laura Méndez. Información aportada por la Intendencia de Flores.

Residuos de establecimientos rurales

En la planta de reciclaje del vertedero se trabaja principalmente con los residuos plásticos generados por la actividad agrícola: envases vacíos de productos agroquímicos, silobolsas, bolsas de fertilizantes, tarrinas, baldes, etc.

¹⁴⁰ Ibídem

El proceso comienza con la recepción de los envases rígidos vacíos de productos fitosanitarios. Los productores tienen la obligación de entregar estos embases limpios (con triple lavado) y perforados para su inutilización. Todos estos materiales se almacenan en un galpón techado.

Los envases son molidos y llevados a la máquina extrusora, que los convierte en *pellets* plásticos. Los trozos de plástico molido son fundidos en una masa líquida que es pasada a través de un tubo delgado, al enfriarse esta masa es cortada en pedacitos. Los *pellets*, con forma de cilindros, son embalados en bolsas de 25 kg. y almacenados para la posterior venta.

Recientemente, se tomó la decisión de ir más arriba en la cadena de valor. Para ello se adquirieron máquinas que permiten producir bolsas de *nylon* y mangueras a partir de los *pellets*. Las bolsas ya se comercializan, en tanto que la producción de mangueras se encuentra todavía en fase de ajuste del proceso de producción y estandarización del producto.

3. La gestión del emprendimiento

En el breve lapso de tiempo transcurrido desde el inicio del proyecto, la gestión del emprendimiento ha estado en manos del Departamento de Promoción y Desarrollo de la Intendencia de Flores. Más específicamente aún, esa gestión ha sido asumida por el director del departamento y por el ingeniero contratado para el diseño del proceso productivo de la planta de reciclaje. Entre ambos se las han ingeniado para llevar adelante la gestión del capital humano, la producción, las finanzas y la comercialización.

La gestión del capital humano es compartida con El Abrojo, ya que esta ONG se encarga del pago de los salarios, la capacitación y la supervisión del trabajo en las plantas.

Los 23 clasificadores que trabajan en los circuitos limpios y en la planta de clasificación y acopio reciben un salario mensual y una comisión por las ventas. Su salario es aportado por la Cámara de Industrias del Uruguay, en el marco de la Ley de Envases, tal como ya se observó en la experiencia de la cooperativa Ave Fénix del departamento de Canelones. Como El Progreso aún no se ha constituido como cooperativa ni tiene formato jurídico alguno y como estos trabajadores no son funcionarios de la Intendencia de Flores, ese salario lo reciben a través de la ONG El Abrojo. Los clasificadores que trabajan en la planta ubicada en el vertedero, fueron contratados inicialmente en el marco de proyectos ejecutados y actualmente son financiados por la intendencia.

Las relaciones de trabajo están reguladas por un reglamento de funcionamiento que fue acordado con los clasificadores. Así, por ejemplo, el 30% del fondo que se genera por las ventas, se destina a compensar el menor salario que reciben los trabajadores cuando se encuentran con licencia por enfermedad. De igual forma, se resolvió contar con recursos para comprar una canasta con alimentos por valor \$2.000. Pero también se establecieron sanciones, como es el caso de las personas que faltan sin presentar

certificado médico, quienes pierden el derecho a la comisión por las ventas de todo el mes.

Existe un equipo técnico de coordinación, integrado por los supervisores, la coordinadora de El Abrojo, la Cámara de Industrias del Uruguay, la Intendencia de Flores y el MIDES. El cometido de este equipo es hacer el seguimiento del proyecto, para lo cual se reúne en forma semanal.

La IF está trabajando en el proceso de empoderamiento del proyecto por parte de los clasificadores. Ya existe en la mayoría de ellos el interés por formar una cooperativa y ese es el objetivo de la intendencia. Aunque aún no se tiene clara la estrategia para lograrlo, las autoridades de la IF proyectan su retiro paulatino del emprendimiento, a medida que el grupo se consolide. “Lo que nos está faltando es lo que vamos a hacer con el Ministerio de Industria, que es fortalecer al grupo en cuanto a la administración de los emprendimientos... Por ejemplo, ayudarlos a que ellos mismos puedan ser los que vendan el material en Montevideo. Para eso un clasificador de Flores necesita estar bastante preparado a la hora de negociar precios y demás cosas con empresarios del rubro del plástico y del reciclaje de Montevideo.”¹⁴¹

Entre las actividades que se comenzaron a llevar adelante en 2012 con el apoyo del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), destaca la contratación de una consultoría para la elaboración de un plan de negocios.

En línea con la idea de empoderar la gestión del negocio en forma progresiva, ya se ha creado una comisión de ventas que interviene en la fijación de los precios y se han dado algunas charlas sobre ventas. A futuro la IF se plantea implementar una capacitación en temas de gestión empresarial y cooperativismo. Y, también, cuando estén dadas las condiciones, se piensa vincular a El Progreso con los programas de desarrollo de la cultura emprendedora, que el propio departamento de Promoción y Desarrollo ya viene implementando a través del programa “Flores Emprende”: “...porque ellos tienen que ser emprendedores, sabiendo que en algún momento los subsidios se van a terminar y que la Intendencia lentamente se va a ir retirando de la gestión directa del negocio. Cuando eso suceda van a tener que estar absolutamente preparados, pero ese es un proceso a cuya finalización no hemos llegado”¹⁴².

4. El marco institucional

EcoFlores es el resultado de un proceso que nació como iniciativa conjunta del Departamento de Promoción y Desarrollo y el Departamento de Higiene de la Intendencia de Flores. De modo que ha sido esta institución pública el actor principal de esta experiencia: ha logrado captar recursos mediante la postulación de proyectos a fondos concursables y ha sumado socios estratégicos para el logro de los objetivos. A

141 Ibídem

142 Ibídem

continuación se describen algunos eventos que convergieron en la situación actual de este emprendimiento inclusivo.

- a) Con el financiamiento del Fondo de Desarrollo del Interior,¹⁴³ la IF ejecutó en 2008 un proyecto de reciclado de envases de polietileno en el vertedero municipal de Flores. Este proyecto tenía como objetivo principal la disminución de la contaminación ambiental y poner en marcha un emprendimiento productivo que generara ingresos y contribuyera a mejorar la calidad de vida de los clasificadores de residuos que estaban trabajando en el vertedero. En paralelo, con el objetivo de desarrollar la industria del plástico en el departamento, la IF contrató un experto que brinda asesoramiento sobre el procesamiento del material plástico, el montado de una planta de reciclaje, la compra de la maquinaria y la comercialización de los materiales. Este experto aportó una visión empresarial que contribuye a dar sustentabilidad al proyecto.
- b) A fines de 2009, la oficina territorial del MIDES en Flores comenzó a ejecutar el Programa Uruguay Clasifica. A inicios de 2010 se puso en marcha una experiencia piloto de circuito limpio de recolección de residuos sólidos urbanos en el barrio Cañada Monzón de la ciudad de Trinidad. Posteriormente, la Intendencia de Flores se presentó a un llamado a concurso realizado en el marco de la Ley de Envases, que le permitió acceder a fondos de la Cámara de Industrias del Uruguay para ampliar esa experiencia piloto a más barrios de la ciudad de Trinidad. El dinero aportado por esta cámara se utilizó para contratar más personas y a la ONG El Abrojo, que pasó a estar a cargo de la gestión humana del emprendimiento.
- c) Con el financiamiento de la Unión Europea y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (Programa Uruguay Integra) se abrió un llamado a fondos concursables, que sirvieron para financiar el proyecto “Flores Rural: hacia su desarrollo integral y sustentable”¹⁴⁴. Este proyecto estuvo dirigido a generar un desarrollo integral de la población rural del departamento en aspectos productivos y relacionados con las condiciones de salud socio-ambiental en las que trabaja. Esto último, como consecuencia de los riesgos derivados del inadecuado tratamiento de los residuos plásticos de productos fitosanitarios vinculados a esta actividad. La Unión Rural de Flores, la Sociedad de Fomento de Flores, la Sociedad de Fomento Rural La Casilla, el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, el Ministerio de Desarrollo Social y la Asociación de Servicios de Salud del Estado participaron como socios del proyecto, que se ejecutó entre 2010 y 2011.

En el marco de este proyecto se realizaron actividades orientadas a mejorar las capacidades locales para la producción, la salud y el manejo responsable de residuos y la creación de circuitos limpios de recolección y transformación de residuos plásticos

143 <http://apt.opp.gub.uy/fdi/estaticas/titulo.htm>. El Fondo de Desarrollo del Interior (FDI) es un programa que establece se destine una alícuota de los tributos nacionales recaudados fuera del Departamento de Montevideo. De esta manera, se forma un fondo presupuestal que tiene como principal objetivo promover el desarrollo regional o local y favorecer la descentralización de actividades en los departamentos del interior del país.

144 www.uruguayintegra.gub.uy/proyectos/Flores/

contaminantes generados por la actividad agropecuaria. Esto permitió expandir los circuitos limpios más allá de la capital departamental, incluyendo ocho seccionales policiales y cinco localidades situadas en el medio rural: Ismael Cortinas, Andresito, La Casilla, Juan José Castro y Cerro Colorado. En estas localidades se realizó un llamado abierto a interesados en realizar la tarea de clasificación. Mediante sorteo se incorporó a seis trabajadores (uno por localidad, a excepción de Ismael Cortinas donde se contrataron dos). Actualmente, estas personas integran El Progreso, formando parte del grupo que opera los circuitos limpios y la planta de clasificación y acopio.

- d) En febrero de 2010 se firmó un convenio entre el Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio ambiente (MVOTMA), el MIDES, la Intendencia de Flores y la CIU para la implementación del Plan de Recuperación de Envases (“Tu envase nos sirve”) en el marco de la Ley de Envases No Retornables (Nº 17849). En ese convenio se asignaron las siguientes responsabilidades: 1) la Cámara de Industrias del Uruguay financia los circuitos limpios urbanos; 2) el MIDES financia a la ONG El Abrojo para que se encargue de la gestión del grupo y 3) la Intendencia financia el funcionamiento de las dos plantas. Por su parte, El Abrojo pasó a hacerse cargo de la capacitación y de pagar los sueldos de los clasificadores, las supervisoras y la coordinadora del programa.
- e) Con fondos de las gremiales de productores (Unión Rural y Sociedad de Fomento), de la Cámara de Comercio de Productos Agroquímicos del Uruguay (CAMAGRO),¹⁴⁵ del Programa de Producción Responsable del MGAP y de la intendencia se construyó el centro de acopio de envases residuales de productos agroquímicos, que está ubicado en el vertedero municipal junto a la planta de reciclaje.
- f) En 2011, la intendencia de Flores se presentó a un segundo llamado a proyectos financiados por el Programa Uruguay Integra. El proyecto presentado fue “Flores Ambiental”¹⁴⁶ que se orientó al desarrollo de la población local, atendiendo de manera prioritaria las variables agroproductivas y medioambientales, con énfasis en los aspectos socioculturales relacionados con ambas. En el marco de este proyecto se construyeron nuevos circuitos limpios (pasando a cubrir el 100% de la capital departamental) y se desarrollaron diversas actividades de sensibilización de la población en la temática medioambiental.

En la tabla siguiente se sintetiza el aporte de los distintos actores institucionales que participaron directa o indirectamente en la constitución de El Progreso.

145 CAMAGRO es una institución que nuclea empresas dedicadas a la fabricación, formulación, importación y/o comercialización de productos fitosanitarios.

146 www.uruguayintegra.gub.uy/proyectos/Flores%20Ambiental

Tabla N° 15: mapa de actores institucionales que intervinieron en el caso El Progreso			
Institución	Convocatoria a los beneficiarios	Diseño del NI	Puesta en marcha y operación del NI
IF (aportando recursos propios y mediante la ejecución de recursos de cooperación internacional)	Administrar los fondos Llamado a la ONG y a los clasificadores	Primera experiencia piloto de circuito limpio en un barrio de Trinidad Formulación de proyectos y articulación con diversos socios públicos y privados Articulación con gremiales de productores y ministerios	Planta de clasificación y acopio en Trinidad Instalaciones de la planta de reciclaje y montado del centro de almacenaje ubicados en el vertedero Servicios básicos en las plantas (luz, agua) Sueldos de los clasificadores en las zonas rurales y en las instalaciones ubicadas en el vertedero
El Abrojo			Asesoramiento técnico y apoyo social Pago de salarios de los clasificadores y gestión de los supervisores
Cámara de Industrias del Uruguay		Financiamiento de infraestructura, equipamientos, uniformes, mobiliarios, seguros y campañas de difusión. Pago de salarios de los clasificadores	Canalización de aportes de las empresas, en el marco de la Ley de Envases Seguimiento Convenio para un plan de gestión de envases
MIDES	Primera experiencia piloto de circuito limpio en un barrio de Trinidad		Financiamiento a El Abrojo
MGAP			Aporte para la construcción del centro de acopio de envases ubicado en el vertedero municipal
OPP – Uruguay Integra			Fondos para la ampliación de los circuitos limpios
Gremiales de productores		Concientización de los productores	Fondos para la ampliación de los circuitos limpios

Tal como se desprende de lo anterior, el Departamento de Promoción y Desarrollo de la Intendencia de Flores ha desempeñado un fuerte liderazgo, que ha resultado clave para la creación y el éxito del proyecto. Este caso ilustra sobre la importancia de los

líderes institucionales en los procesos de creación de negocios inclusivos. Tal como lo señala Diego Irazábal: *“Esto ha sido producto de la acción mancomunada de todos, pero sí con un liderazgo fuerte del gobierno departamental que fue el que inició estos proyectos en Flores, puso el tema en la agenda política, ha derivado recursos y ha permitido que vengan los recursos del gobierno nacional.”*¹⁴⁷

Pero también ilustra sobre el papel de las personas que ocupan lugares en las instituciones. Diego Irazábal lo establece claramente en esta breve cita: *“Es muy fácil hablar de la articulación interinstitucional, pero no son las instituciones las que se relacionan, son las personas de carne y hueso con sus ideas, con sus actitudes, con sus temores, con sus emociones, con sus sentimientos. Justamente esas personas son las que se han sentado en torno a una mesa y han sacado adelante esos proyectos.”*¹⁴⁸

5. El Progreso: un negocio inclusivo

Del análisis de la información recogida se infiere que este emprendimiento cumple con las condiciones para ser considerado un negocio inclusivo.

- a) **Opera dentro de la economía de mercado.** El intercambio de valor con los distintos mercados se produce dentro de las reglas de la economía de mercado. Los generadores de residuos (productores y hogares) reciben beneficios por el servicio que les brinda El Progreso y los compradores de sus materias primas pagan por ellas los precios del mercado. Las actividades productivas y comerciales se ajustan a criterios de calidad y respetan las normas legales que rigen la actividad.
- b) **Tiene potencial para ser autosustentable.** Entre los casos incluidos en este libro, ésta es una de las experiencias con mayor participación de actores institucionales y aportes de capital paciente. Pese a la eficacia de sus procesos productivos, al proceso de integración vertical en el que se ha embarcado, al acceso a mercados y a fuentes de ingresos no tradicionales (como los fondos que provee la CIU como contrapartida a la recuperación de envases plásticos), El Progreso está lejos todavía de ser una empresa autónoma. Sin embargo, el modelo de negocios adoptado, las inversiones realizadas, el know how adquirido por sus integrantes, los mercados conquistados (a los que se suman los que todavía puede conquistar) y la integración vertical dentro de la cadena de reciclaje del plástico sugieren que este emprendimiento inclusivo tiene potencial para ser autosustentable desde el punto de vista económico, una vez que alcance la madurez institucional y organizacional requerida.

La idea de capital paciente como soporte de la sustentabilidad está presente en el discurso de los promotores de este emprendimiento. Para ellos está claro que la inclusión social requiere sustentabilidad económica, pero saben muy bien que en los negocios inclusivos los tiempos para llegar al equilibrio son distintos: “...nosotros

147 Diego Irazábal, director del Departamento de Promoción y Desarrollo de la Intendencia de Flores, en entrevista concedida a Ecos Regionales, el 7 de febrero de 2012. www.ecosregionales.net/?edicion=1645¬icia=18709

148 Ibídem

entendemos que los proyectos tienen que tener, por un lado impacto social y por otro lado generación de desarrollo económico. Y estos proyectos del reciclaje es lo que algunos llaman los negocios sociales, es decir, son negocios donde efectivamente sabemos que en un horizonte hay que generar ganancias, pero ese horizonte está un poco más lejos que en el negocio clásico porque hay un objetivo que es crear valor social. Pero sin descuidar la parte financiera, sin descuidar que las cosas tienen que ser rentables, y eso es lo que estamos logrando”¹⁴⁹

- c) **Es ambientalmente responsable.** Este emprendimiento opera bajo criterios de responsabilidad ambiental. Pero su mayor contribución a la sustentabilidad medioambiental es su servicio esencial: la recuperación de residuos sólidos del medio urbano y rural y su reincorporación a las cadenas de reciclaje.
- d) **Genera una mejora real en la calidad de vida de sus integrantes.** Los integrantes del emprendimiento reciben un salario mensual fijo y comisiones por ventas. Se encuentran afiliados a la seguridad social, con los beneficios que ello implica: acceso al Fondo Nacional de Salud, seguro de desempleo, ahorro jubilatorio. Adicionalmente, han participado en procesos de capacitación y en un programa de salud bucal. Con el apoyo de El Abrojo, algunos de ellos han terminado la Escuela Primaria. Pero además, la redefinición de su rol social (de hurgadores a promotores medioambientales) ha tenido un importante efecto positivo en su autoestima y la percepción que tienen de sí mismos.

En ese sentido parecen válidas las siguientes palabras de Diego Irazábal, director del Departamento de Promoción y Desarrollo de la IF y principal impulsor del proyecto: “... con este proyecto de gestión de residuos vemos que efectivamente hay un proceso de inclusión social genuino, auténtico. Por eso, los que antes eran hurgadores y trabajan en la más absoluta informalidad, hoy son clasificadores habilitados, con derechos sociales, con ingresos, con ganancias por ventas, son promotores ambientales, son vistos y reconocidos de otra manera por la sociedad.”

6. Tipo de negocio inclusivo

De acuerdo con la clasificación de los negocios inclusivos propuesta en este documento, El Progreso se ubica en las siguientes categorías:

- e) Es una actividad económica protagonizada por 30 clasificadores del departamento de Flores, que se nuclean en torno a un emprendimiento económico (CE3).
- f) La experiencia ha sido liderada por la Intendencia de Flores con recursos propios, fondos de programas estatales y recursos económicos aportados por el sector privado en el marco de la Ley de Uso de Envases No Retornables. Ninguna empresa actuó a título individual. La única ONG que intervino lo ha hecho mediante la prestación de servicios. La IF construyó una plataforma que permitió captar recursos, tejer alianzas, organizar a los clasificadores, gestionar el emprendimiento e iniciar un proceso de empoderamiento destinado a que los integrantes de El Progreso sean capaces de

149 Ibídem

constituir su cooperativa y asumir su gestión en un futuro cercano. Por lo tanto, se trata de un emprendimiento nacido de un programa impulsado por el sector público (MI2), que posee la originalidad de implementarse en el marco alianzas con otros organismos del Estado, una cámara empresarial, gremiales de productores y una ONG.

- g) A pesar de no estar todavía conformado como cooperativa, El Progreso es un emprendimiento asociativo del tipo VI1.
- h) En esta experiencia es posible observar diversas formas de involucramiento del sector empresarial. PAMER y las demás empresas que adquieren las materias primas procesadas por El Progreso intervienen bajo la modalidad IE4, en tanto que los productores rurales que entregan sus residuos facilitan el acceso a insumos (IE3). Por otra parte, los fondos provenientes de la Cámara de Industrias del Uruguay (que son aportados por las empresas que introducen envases plásticos en el mercado) operan como un pago por el servicio de gestión de residuos (IE4).

SECCIÓN 4

Negocios inclusivos con otros colectivos urbanos de la base de la pirámide

Oscar Licandro y Lucía Pardo

CAPÍTULO 17

LMV Visión Comunicativa¹⁵⁰

“Las personas que tienen discapacidad visual son muy buenas en el poder de escucha”¹⁵¹

Analía Oriani
Presidenta LMV Visión comunicativa

1. Historia

La iniciativa para la creación de este emprendimiento surgió en 2006, luego de que finalizara un curso para la formación laboral de operadores de call centers, financiado por el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) e implementado por el Programa Proimujer¹⁵². Se trató de un curso integrado, en el que participaron mujeres con y sin discapacidad visual.

“Mientras hacíamos el curso nos fuimos dando cuenta de que era muy difícil la inserción laboral para personas con discapacidad visual y decidimos comenzar a armar nuestro propio emprendimiento”¹⁵³. El teletrabajo se presenta como una posibilidad en la vida laboral de estas personas, que en Uruguay ascienden a los 210.400, según los últimos datos disponibles del Instituto Nacional de Estadísticas¹⁵⁴.

El carácter inquieto del grupo de participantes en el curso y el objetivo de superación, los llevaron a pensar en desarrollar su propio negocio. Fue así que comenzaron a reunirse y a pensar qué hacer, porque no había facilidades para su inserción laboral. *“Armamos nuestro plan de negocios, definiendo a dónde queríamos ir y estableciendo posibles contactos para salir a buscar apoyos”¹⁵⁵*.

El 10 de setiembre del 2007 se constituyeron como una cooperativa social dedicada a brindar servicios de call center y secretaría a empresas públicas, privadas y a particulares.

El formato del negocio y de la organización fue uno de los grandes desafíos que debieron enfrentar, como consecuencia de las limitaciones que impone la discapacidad visual para tener y gestionar un emprendimiento propio. Estas limitaciones no afectaban solamente la dimensión operativa del call center, sino que abarcaban todo el espectro de

150 Este caso fue redactado a principios de 2012.

151 www.elpais.com.uy/08/09/09/pciuda_368708.asp El País digital. Martes 09.09.2008

152 Programa de Promoción de la Igualdad de Oportunidades para las Mujeres en el Empleo y la Formación Profesional Uruguay MTSS - DINA/E/JUNAE. Actualmente en la órbita del INEFOP.

153 Analía Oriani, líder del grupo

154 *Diario El País. El teletrabajo es una luz para los discapacitados (Uruguay). 8 de julio de 2011.*

155 Analía Oriani, líder del grupo

actividades y tareas que se realizan en una empresa. Así, por ejemplo, ¿cómo asegurar la correcta firma de documentos y contratos? De ahí que todos estos problemas debieron ser tenidos en cuenta desde el momento mismo en que se inició el proceso de capacitación.

En sus orígenes, la cooperativa estuvo conformada por tres hombres y tres mujeres con distintas dificultades físicas: dos con problemas de baja visión, dos con ceguera total (una de las mujeres perdió la visión en 2004 como consecuencia de la diabetes) y otro integrante que es trasplantado renal. El sexto integrante, que no tiene ninguna discapacidad, fue incorporado por estar desocupado.

A fines del 2008 se instalaron en el Instituto Nacional de Ciegos General Artigas¹⁵⁶, donde accedieron a un local ofrecido en calidad de comodato por el instituto y por el Programa Nacional de Discapacidades (PRONADIS)¹⁵⁷ del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES). El equipamiento necesario para comenzar a operar lo adquirieron mediante un préstamo que les otorgó el Fondo para Desarrollo Productivo (FDP) del Movimiento de Participación Popular (MPP)¹⁵⁸. La cooperativa no disponía de ningún tipo de garantía, razón por la cual recurrieron a contactos con parlamentarios de ese sector político que integraban la Comisión de Población, Desarrollo e Inclusión del Parlamento.

El Instituto Cervantes¹⁵⁹ facilitó la adquisición del primer mobiliario (escritorios y sillas para las computadoras, archiveros) y dos computadoras; una parte de lo cual fue entregado como donación y otra parte fue adquirida con el dinero del préstamo que les concedió el FDP. Una integrante de la cooperativa llevó su propia computadora.

En primera instancia, en función de los principios y objetivos de LMV Visión Comunicativa, la cooperativa buscó un acercamiento vía mail o telefónico, con personas con discapacidad y potencial para integrarse a la cooperativa, cuyos datos les habían sido facilitados por tres instituciones: PRONADIS, la Secretaría de Gestión Social para la Discapacidad de la Intendencia de Montevideo y la Unión Nacional de Ciegos. De esta forma se creó una base de curriculum vitae de personas que habían sido capacitadas en el área de teleoperador o, al menos, con buen manejo de informática. De todas formas, en muchas ocasiones fue la propia cooperativa la que entrenó a las personas. También se vincularon candidatos a través de referidos de otras personas que conocían el proyecto.

El primer trabajo de LMV fue la realización de una encuesta para una precampaña electoral deportiva, para la cual hicieron sondeos y relevaron datos, trabajando en conjunto con el cliente que los contrató.

156 Es una asociación civil sin fines de lucro, intervenida por el Estado, que atiende a personas con ceguera y baja visión residentes en el interior del país.

157 PRONADIS - Programa Nacional de Discapacidad, MIDES.

158 El Fondo para Desarrollo Productivo es una iniciativa del Movimiento de Participación Popular (MPP) que integra el Frente Amplio.

159 El Instituto Cervantes es una institución pública española que se dedica a la promoción y la enseñanza de la lengua española y la difusión de la cultura española e hispanoamericana.

La cooperativa ha sido distinguida en 2009 con el “Premio Excelencia Ciudadana” otorgado por el Centro Latinoamericano de Desarrollo y con el “Premio Eslabón Cadena Humana” otorgado por PRONADIS y el MIDES. En el 2010 se cambió el equipamiento, invirtiendo los recursos no reembolsables que obtuvieron en el marco de un llamado a cooperativas que hizo el Ministerio de Industria, Energía y Minería.

A fines de 2011 la cooperativa está integrada por cinco socios. Además, según los contratos obtenidos se incorpora en forma zafra a más personas.

2. Las características del negocio

Los servicios que se brindan a través del Call Center son: 1) 0800 de atención telefónica de llamadas entrantes; 2) agendar personas para entrevistas; 3) realización de encuestas; 4) atención de quejas y 5) seguimiento de cobranzas y recuperación de clientes morosos. El servicio de ventas telefónicas es un servicio que no han trabajado hasta el momento, pero es un rubro en el que piensan incursionar. Ofrecen precios que se encuentran 30% por debajo de los costos del mercado.

Ofrecen también servicios de secretaría, dirigidos a profesionales y empresarios, abarcando desde la secretaria en general para la organización de actividades hasta la coordinación de turnos y horarios. Además, brindan servicios de capacitación a teleoperadores no videntes y videntes para insertarlos en el mercado laboral.

Se comenzó por establecer un nicho de mercado y se diseñó una metodología para la venta del servicio. En primer lugar, *“se piensan potenciales clientes y cómo contactarlos”*. Luego, se realiza una primer entrevista para presentar el servicio, relevar las necesidades del potencial cliente a efectos de determinar el servicio a prestar y finalmente, se hace un presupuesto. Una vez aceptado el servicio, se trabaja conjuntamente con la idea que se pretende comunicar y se define el speech, así como la información necesaria a manejar. Finalmente, antes de implementar la campaña, se entrena a los teleoperadores.

“Tratamos de ser competitivos, sin perder calidad en el servicio ni posicionamiento en el mercado, somos conscientes de que estamos compitiendo con monstruos de call centers de cientos de personas. Pero tenemos claro a lo que queremos llegar: tener dos o tres clientes a los que podamos responder, que sean servicios fijos e ir tomando clientes con campañas puntuales”¹⁶⁰.

LMV Visión Comunicativa ha trabajado para la Cooperativa “Caminos”¹⁶¹, Red Dentist¹⁶² (en relevamiento de datos e información al cliente), CUDECOOP¹⁶³, la Comisión Honoraria del Cooperativismo y algunas agencias de publicidad (en este caso, se hizo el

160 Analía Oriani, líder del grupo

161 Cooperativa Caminos es una empresa que brinda servicio de acompañantes y cuidados.

162 Red Dentis es una cooperativa que brinda servicio odontológico.

163 La Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP) es una organización que nuclea al sector cooperativo.

respaldo de campañas publicitarias). En particular, para Afinidad AFAP y para UNICEF, se realizaron campañas de relevamiento de datos e información a usuarios, que fueron las más prolongadas, llegando a tener que contratar seis operadores zafrales.

Actualmente, la cooperativa está trabajando para el INEFOP¹⁶⁴, en el servicio de inscripción de personas en seguro de desempleo con causal de despido y en los llamados a inscripción de los diferentes cursos de los programas PROCLADIS (Programa de Capacitación Laboral para Personas con Discapacidad), Projoven, Proimujer y Trabajadores Rurales. A su vez, a través de PROCLADIS, se comenzará a dar cursos para formar teleoperadores y de telemarketing: el objetivo de estos cursos es que las personas formadas puedan insertarse tanto en LMV Visión Comunicativa como en otros call centers.

El modelo del negocio se ajusta a los servicios que tradicionalmente se brindan a través de un call center, tratándose de la primera empresa de este tipo en América Latina creada y gestionada por personas con discapacidad visual. LMV Visión Comunicativa busca diferenciarse por el servicio, basándose en una apuesta a generar estrategias para detectar nuevas necesidades de los consumidores, en base al trabajo conjunto con sus clientes y en la generación de nuevos servicios. *“Nos hemos ganado un lugar y una imagen, ese respeto ganado tenemos que llevarlo como bandera y transmitirlo con orgullo. Eso es lo que queremos transmitir a las nuevas personas que se suman”*¹⁶⁵.

*“Como experiencia personal, me ha pasado de contactar a clientes por teléfono, presentarles nuestro servicio, analizar en conjunto la demanda e investigar para detectar posibles necesidades de sus clientes y generar nuevos servicios, trabajamos por esa vía en generar la propuesta y quedan maravillados. Y cuando te ven llegar con un bastón se preguntan... ¿es la persona con la que yo hablo por teléfono? En un principio lo sentí como algo negativo, pero tenés que tener la capacidad de revertir eso y demostrar que a pesar de tener una discapacidad visual podés hacer esto y lo otro... somos tan competitivos como cualquier otra agencia”*¹⁶⁶.

3. La empresa y su proceso productivo

El proyecto tiene como prioridad la inserción de personas con discapacidad visual o motriz leve (esto último debido a que el call center está ubicado en un segundo piso por escalera) pero no es excluyente: “es integrado porque consideramos que así es como debe funcionar la sociedad, no debe ser excluyente ni para un lado ni para el otro”.

La estructura organizativa es bastante sencilla y, además de desempeñar sus cargos de representación en la cooperativa (presidente, secretario, tesorero, fiscal), los integrantes actúan como responsables de las distintas áreas de trabajo: administración, recursos

164 El Instituto Nacional de Empleo e Inserción Profesional (INEFOP) financia diversos programas orientados a la formación para la inserción en el mundo del trabajo dirigidos a distintos segmentos de la población. Projoven, Proimujer, PROCLADIS y Trabajadores Rurales son algunos de esos programas

165 Analía Oriani, líder del grupo

166 Ibídem

humanos, marketing, etc. Los horarios de funcionamiento del call center dependen del servicio que se está brindando, aunque en este momento están presupuestando un servicio que será de 24 horas.

Para las computadoras utilizan un programa especial del que debieron adquirir la licencia denominado JAWS¹⁶⁷ (Job Access With Speech). Es el software más reconocido y utilizado por personas con algún grado de disminución visual. Se trata de un lector de pantalla con síntesis de voz, el cual permite al usuario con limitación visual desplazarse por todas las áreas que aparecen en pantalla y acceder a las aplicaciones del ordenador, solo con el manejo del teclado, haciendo uso de diferentes comandos.

Para conseguir este propósito, el programa convierte el contenido de la pantalla en sonido, de manera que el usuario puede acceder o navegar por él sin necesidad de verlo. Actualmente están trabajando con el software libre NVDA (Non Visual Desktop Access). Las computadoras cuentan también con ampliadores de pantalla¹⁶⁸ para usuarios con baja visión, que permiten una imagen ampliada visible en un área rectangular de la pantalla y siguen al puntero del ratón y al foco de Windows, mejorando además la calidad cromática de la vista.

Windows 98, Windows 2000 y las versiones más recientes vienen acompañadas por un pequeño magnificador de pantalla, de instalación no obligatoria, generalmente olvidado por la comunidad de usuarios con baja visión, pues a pesar de ser sencillo, resulta mucho más útil de lo que a primera vista parece y es uno de los ampliadores gratuitos más potentes de los que se distribuyen hoy día.

4. El marco institucional

A los efectos de que el emprendimiento sea viable y mejorar su desempeño, los cooperativistas han recurrido a distintos apoyos y a la construcción de alianzas. En el primer punto de este capítulo se mencionaron varios de esos apoyos y en la tabla siguiente se detallan los distintos actores institucionales que participaron en el proceso de creación y puesta en funcionamiento de LMV Visión Comunicativa.

Además, cabe mencionar la Ley 18.651 de Protección Integral de Personas con Discapacidad, que establece que los organismos públicos deben contratar al menos a un 4% de las vacantes con personas con discapacidad.

En el ámbito privado no existen cupos establecidos, pero en los artículos 53 y 54 de la Ley se establece que el Estado dará prioridad a las empresas que cumplan con la contratación del 4% de discapacitados, en caso de compras de bienes y servicios y podrán exonerar los aportes patronales.

167 <http://es.wikipedia.org>

168 <http://foroicd.wordpress.com/2010/04/26/recomendaciones-practicas-para-usuarios-con-baja-vision/>

Tabla N° 16: mapa de actores institucionales que intervinieron en el caso LMV				
Actores	Convocatoria a los beneficiarios	Diseño del NI	Puesta en marcha del NI	Consolidación del NI (etapa actual)
MIDES	Capacitación teleoperadores	Creación de la cooperativa social		
DINAE-JUNAE (MTSS), actualmente INEFOP	Capacitación teleoperadores			Principal cliente
Fondos para Desarrollo Productivo (MPP)			Adquisición de equipamiento y software	
Instituto Nacional de Ciegos General Artigas			Brinda sin costo el local donde se instaló el call center (2º piso del Instituto)	Comodato en que la cooperativa se compromete a realizar aportes cuando tiene clientes
Instituto Cervantes			Facilitó la compra de mobiliario y computadoras	
Programa Ágora ¹		Asesoramiento y apoyo en marketing		
Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA)				Fondos no reembolsables
UDELAR - Unidad de Incubadoras de Cooperativas de la Universidad de la República			Asesoramiento contable y legal	
FCPU				Contactos con potenciales clientes

Fuente: elaboración propia

NOTA: 1 Proyecto regional dirigido a la capacitación e intermediación laboral para personas ciegas y con baja visión financiado por la Fundación ONCE para América Latina y es ejecutado en Uruguay por la Unión Nacional de Ciegos del Uruguay y el MTSS.

Más allá de las dificultades y limitaciones derivadas de su discapacidad visual, quienes llevan adelante LMV Visión Comunicativa tienen un espíritu emprendedor que les ha permitido gestionar su propio negocio. Pero ese espíritu necesitó diversos

apoyos institucionales, sin los cuales el emprendimiento no hubiera sido viable. Este caso demuestra que si existen condiciones favorables en un colectivo excluido y posibilidades ciertas de un mercado, el apoyo institucional juega un papel determinante para el éxito de un emprendimiento protagonizado por miembros de ese colectivo.

5. LMV Visión Comunicativa: Un negocio inclusivo

Si bien la población sujeto de este emprendimiento no está definida por su condición socio-económica, las dificultades asociadas a la discapacidad visual de sus integrantes los ubican de hecho en la base de la pirámide. De ahí la pertinencia del concepto de negocios inclusivos para calificar esta experiencia. Y, tal como se argumenta a continuación, la misma cumple con las condiciones básicas de este concepto.

- a) Opera dentro de la economía de mercado. La relación comercial con sus clientes privados está basada en las reglas de juego de la economía de mercado, con independencia de que algunos de esos clientes contrate a LMV en el marco de su filosofía de RSE. Aún en estos casos, la contratación requiere de una relación calidad / precio adecuada.
- b) Tiene potencial para ser autosustentable. La autosustentabilidad ha sido un desafío desde la creación de la cooperativa en setiembre de 2007 y hasta marzo 2011, cuando obtuvo su primer contrato de servicio estable. Durante esos años, la venta de servicios ha tenido oscilaciones, no obstante lo cual sus integrantes mantuvieron funcionando la cooperativa, lo que demuestra su perseverancia y espíritu emprendedor. “Fueron cinco años de apuesta, pasar penurias, de poner dinero del bolsillo y buscar apoyos... Esto se ha convertido en un desafío personal. No ha sido fácil, hemos tenido vicisitudes y te dan ganas de largar, pero hemos llegado hasta acá y eso te da ganas de seguir”¹⁶⁹.

A través de programas que anteriormente se encontraban en la órbita de la Junta Nacional de Empleo (que actualmente se gestionan desde el INEFOP) y de servicios puntuales que han prestado a algunas empresas privadas, la cooperativa ha podido mantenerse en funcionamiento. Pero generar clientes estables sigue siendo el principal desafío, a los efectos de asegurar la sostenibilidad del emprendimiento

- c) Es ambientalmente responsable. Por la naturaleza del negocio, LMV Visión Comunicativa es una empresa con impacto ambiental mínimo. No obstante lo cual, le queda camino por delante a efectos de introducir prácticas ambientalmente responsables propias de su tipo de operación, como ser: ahorro de energía, manejo de desechos de oficina, etc.
- d) Produce una mejora real en la calidad de vida de sus integrantes. LMV Visión Comunicativa se caracteriza por generar una oportunidad laboral para personas con discapacidad visual. Además, la cooperativa capacita no videntes para insertarlos en el mercado laboral, promoviendo su integración profesional y social, así como su desarrollo personal.

¹⁶⁹ Analía Oriani, líder del grupo

Los cooperativistas comenzaron a cobrar un salario a partir de marzo de 2001, lo que representa cierto grado de estabilidad económica. Dicho salario fue establecido en función del laudo de las cooperativas sociales. Dado que su principal preocupación ha sido cubrir los costos fijos (en particular, aquellos que son esenciales) y han tenido que amortizar algunos créditos (que van pagando en la medida de sus posibilidades), el monto de los salarios fue fijado de modo que no afectara la estabilidad económico-financiera de la empresa.

6. Tipo de negocio inclusivo

De acuerdo con la clasificación de los negocios inclusivos propuesta en este documento, la experiencia presentada se caracteriza por:

- a) LMV es un emprendimiento protagonizado por personas con discapacidad visual de bajos recursos económicos. En consecuencia, se trata de un NI que tiene como cometido la inclusión económica de estas personas mediante su participación como productores, lo que lo ubica dentro de la categoría CE3.
- b) El emprendimiento se creó en el marco de un programa estatal impulsado por el Ministerio de Desarrollo Social y recibe el apoyo de diversos actores públicos y organizaciones sociales, lo que lo ubica en el tipo MI2, al considerar la clasificación de los negocios inclusivos en función del marco institucional en el que se crean y ponen en funcionamiento.
- c) Se trata de un emprendimiento asociativo (VI1)
- d) Su mercado está constituido por empresas que contratan sus servicios en forma no exclusiva, de modo que el involucramiento de las empresas lo clasifica como NI del tipo IE4.

7. Buenas prácticas y aprendizajes

Este caso ilustra las siguientes buenas prácticas:

- a) Desde sus inicios la cooperativa se propuso desarrollar un servicio competitivo, superando las discapacidades individuales de sus integrantes. La preocupación por brindar un servicio de calidad ha estado presente desde su creación.
- b) El sistema de producción contempla las competencias y limitaciones propias de las personas no videntes.
- c) Los actores institucionales aportaron elementos necesarios y complementarios para el éxito del proyecto. En particular, destaca el rol desempeñado por el INEFOP, ya que esta institución decidió contratar el servicio de un emprendimiento nacido de sus propios programas de capacitación. De esta forma, además de capacitar, se aportó uno de los factores críticos para el éxito de este tipo de proyectos: el aseguramiento de un mercado de clientes.

- d) Pese a contar con una gestión comercial de tipo artesanal, LMV conoce su mercado potencial y ha sabido encontrar clientes en sectores del Estado sensibles a la temática (PRONADIS, INEFOP) y ha logrado movilizar recursos de terceros para contribuir al proyecto.
- e) Finalmente, importa destacar el liderazgo de Analía Oriani, quien tuvo la visión del negocio, la fortaleza para ponerlo en marcha, el tesón para enfrentar las múltiples dificultades a las que tuvo que enfrentarse el emprendimiento, así como la capacidad para encontrar soluciones y buscar apoyo. Este es un caso en el que la existencia de un buen líder es uno de los principales factores de éxito.

CAPÍTULO 18

CODES¹⁷⁰

*“Dejar de ser la empleada y hacer el trabajo para mí,
es un cambio que a muchas compañeras aún hoy en día les cuesta.
Por un lado ya no trabajás para que otros se llenen el bolsillo,
pero la cooperativa es de nosotras y eso hace también
que la tengas que luchar doblemente”.*

*Griselda Victorica
Presidenta de CODES*

1. Historia

La cooperativa CODES fue fundada por un grupo de ex empleados de la firma Mon Brill, empresa que brindaba el servicio de limpieza a la Junta Departamental de Montevideo. Cuando la empresa dio quiebra en el año 2001, la Junta les ofreció apoyo para formalizarse como cooperativa y continuar el servicio.

Los trabajadores de las unidades productivas recuperadas suelen reaccionar a una necesidad de mantener su fuente laboral, ante un mercado que los excluye y ante el autoconocimiento de su inempleabilidad o severas dificultades para reinserirse en el mercado de trabajo. Si bien las personas con más capacitación encuentran mayores posibilidades de insertarse en el mercado formal de trabajo (siendo ésta una posible explicación de la razón por la cual la mayoría del personal profesional-jerárquico-administrativo abandona la unidad al momento del cierre), no ocurre lo mismo con los trabajadores menos calificados. Algunos autores sostienen que el creciente desempleo de estos trabajadores no se debe a la inadaptación o falta de adquisición de capacidades para desempeñarse a los nuevos procesos productivos (Rieiro, 2005) y entienden que esta idea haría responsables a las víctimas de un sistema que los excluye.

Los integrantes de CODES se conocían antes de iniciar el proyecto productivo y habían tenido una experiencia de trabajo conjunta. Por otra parte, y esto es muy importante, el trabajo en relación de dependencia es una experiencia de funcionamiento en base a derechos y obligaciones, que desarrolla rutinas y horarios, asunción de responsabilidades, cumplimiento de compromisos, y otros elementos culturales indispensables para la gestión de un proyecto productivo propio (Licandro y Echeverriarza, 2006).

La Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU) apoyó a CODES en los aspectos administrativos y le brindó asesoramiento legal para la creación de la

170 Este caso fue redactado a principios de 2012.

cooperativa. En octubre de 2001, se constituyeron como cooperativa de trabajo, dentro del rubro servicio de limpieza. Desde un comienzo la empresa operó dentro de la formalidad y cumpliendo sus obligaciones tributarias.

El emprendimiento se financió inicialmente con el aporte propio de los cooperativistas, quienes invirtieron una parte del dinero que habían recibido por concepto de despido cuando cerró Mon Brill. Inicialmente eran 22 personas, pero en 2011 el número aumentó a 27 socios cooperativistas (24 mujeres y 3 varones), y cinco empleadas.

En 2003, la Junta Departamental de Montevideo hizo un llamado a licitación para la prestación del servicio de limpieza en sus instalaciones. Luego de pasar por el proceso de licitación, se adjudicó a CODES la contratación del servicio por un período de tres años, que luego fue renovándose sucesivamente. En diciembre de 2010 tuvo lugar la última adjudicación por tres años más. Importa señalar que este servicio está sujeto a evaluaciones anuales.

Tomando como base ese cliente institucional, CODES se lanzó al mercado abierto en busca de clientes. Los nuevos clientes se han generado a partir de recomendaciones de ediles y/o funcionarios de la Junta o a través de la Federación de Cooperativas. Entre sus actuales clientes figuran: CASUR (Cooperativa de Asesores en Seguros del Uruguay), Cooperativa Caminos, RedDentist y un grupo de edificios u oficinas particulares. CODES brinda también el servicio de limpiezas puntuales para las finalizaciones de obra y para eventos.

2. La empresa y su proceso productivo

En la Junta Departamental, principal cliente, el trabajo se organiza por piso. Se trabaja en equipos de dos personas. Al ingresar, los nuevos miembros participan de un proceso de inducción que consiste en integrarse a un grupo de apoyo, lo que constituye una oportunidad para aprender de las compañeras y realizar las diversas tareas en diferentes espacios. Generalmente, los grupos están integrados por una compañera que tiene antigüedad en la cooperativa, quien va dando entrenamiento a cada nuevo integrante. Todos realizan las distintas tareas, a excepción de la limpieza de vidrios, que está a cargo de los hombres.

Las integrantes del Consejo Directivo (Presidenta, Secretaria y Tesorera) trabajan a la par de sus compañeras. Existe el cargo de Encargada, que es quien coordina las actividades del día y el cumplimiento de las responsabilidades (horarios, tareas, etc.).

El horario de trabajo se organiza en dos turnos, de 6.00 a 14.00 horas y de 10:30 a 18:30 horas. Cuando surge un potencial cliente, se visita el lugar, se identifican sus requerimientos y necesidades y se presupuesta el servicio. En caso de que el servicio sea aceptado, en reunión de socios se resuelve si es posible cubrirlo dentro de ese horario o si se destinarán horas extras para poder tomar el contrato. En el caso de la Junta

Departamental de Montevideo, existe además un grupo de cooperativistas que está de guardia para cubrir los requerimientos de la tarde.

3. Las características del negocio

Los miembros de CODES tienen claro que el servicio de limpieza es el foco de su negocio. De acuerdo con sus valores y los recursos disponibles (capital humano y económico), han pensado en expandir el servicio y ofrecer otros rubros. Pero aún no se han decidido porque, como señala una de las entrevistadas, *“da un poco de miedo crecer, fusionarse con otras empresas”*.

Actualmente, la cartera de clientes de la cooperativa se divide en tres grupos de clientes: 1) la Junta Departamental de Montevideo (su principal cliente); 2) cooperativas y 3) edificios y oficinas.

CODES ha hecho una fuerte apuesta a la calidad del servicio, basada, entre otras cosas, en el desarrollo de una visión empresarial y en la gestión adecuada de los recursos humanos y materiales. *“Los productos tratamos de no cambiarlos, usamos los que nos dan garantía, queremos hacer un trabajo de calidad: no queremos bajar la actitud, los uniformes tienen que estar prolijos; nosotros arreglados, peinados, ser educados, acá pasa mucha gente, tenemos que tratar con personas muy distintas, eso lo trabajamos acá, lo hablamos”*¹⁷¹.

*“La fortaleza es el servicio que ofrecemos y que lo cumplimos, ahí está la diferencia. Tener mucha voluntad, fuerza para salir adelante, gustarte lo que hacés y pensar que esto es mío y por eso tengo que pelear”*¹⁷².

El Estado es parte de su mercado-objetivo. Para crecer en este mercado se han presentado a varias licitaciones de entes públicos; *“pero en el mercado hay muchas empresas del rubro, que pagan menos a sus trabajadores”*¹⁷³ y por lo tanto se hace muy difícil competir en precio, porque las empresas grandes parten de otros costos y pueden sacrificar márgenes de ganancia y licitar por menos”. Este es un caso interesante sobre el papel que puede desempeñar la aplicación de políticas inclusivas de contratación de proveedores. ¿Por qué no generar sinergias entre los programas públicos orientados a la creación de emprendimientos inclusivos con las políticas de contratación de servicios que se aplican en los organismos públicos y empresas estatales?

Por otro lado, las entrevistadas señalaron la existencia de dificultades para afrontar los costos fijos, estar “al día” con los pagos al Banco de Previsión Social (BPS) y la Dirección General Impositiva (DGI), la compra de los materiales de limpieza y uniformes, el mantenimiento de las máquinas y para pagar en tiempo a los trabajadores una

171 Griselda Victorica, presidenta de CODES

172 Ibídem

173 Los entrevistados citan el ejemplo de una empresa que actualmente está pagando \$ 30 la hora, mientras que en la cooperativa pagan \$41.

remuneración justa. En opinión de una de las entrevistadas, todo “eso debería ser un diferencial para asignar las licitaciones”.

4. Políticas de capital humano

Los ingresos de nuevos integrantes se procesan mediante recomendaciones: personas que integraban otras cooperativas o empresas de limpieza, vecinos, familiares de los cooperativistas, etc. Se van recogiendo *curriculums* que quedan en lista de espera y también han llegado a hacer llamados a través de los avisos clasificados en la prensa. La persona comienza a trabajar durante un tiempo de prueba, en el que se evalúa su trabajo. La evaluación está a cargo de la encargada, que debe realizar un informe de desempeño, debe solicitar y verificar las referencias, y finalmente luego de un tiempo de trabajo, se vota en Asamblea si la persona es aceptada como socia.

Como cooperativa han tenido que respaldar a compañeras que, si bien no fueron acusadas explícitamente, se vieron cuestionadas en situaciones de falta de dinero en el lugar de trabajo. Por eso, para CODES es tan importante el conocimiento entre compañeros. Cuando se brinda el servicio a clientes que están fuera de la Junta, se envían integrantes que tienen muchos años de pertenencia a la cooperativa, quienes son conocidas por sus compañeras y por otros clientes, lo que consideran una garantía. “Nosotras trabajamos de forma responsable, respondemos por la cooperativa porque la cooperativa responde por ti”, señaló una de las entrevistadas.

Actualmente CODES cuenta con cinco empleados, que es el máximo permitido por la Ley de Cooperativas¹⁷⁴. Esto constituye una limitación para el crecimiento de la cooperativa, dado que para presentarse a determinados llamados necesariamente deben contemplar la contratación de más personas, quienes deberían ingresar como empleados para después ser socios, si cumplen con las expectativas: pero en este caso, al no mantener la proporción entre socios y empleados, perderían la exoneración del 100% de los aportes patronales que tienen en tanto cooperativa de trabajo. CODES ilustra sobre las limitaciones legales que existen para el crecimiento de este tipo de emprendimientos.

En efecto, si bien la norma aludida tiene como finalidad asegurar que las organizaciones cooperativas operen como tales (evitando que otro tipo de empresas reciban los beneficios que se otorgan a las cooperativas), también es cierto que dicha norma limita el crecimiento de las cooperativas que, a los efectos de asegurar su identidad y forma de relacionamiento interno, entiendan necesario evaluar previamente a los potenciales nuevos socios. Estas cooperativas están limitadas fuertemente en su capacidad de generar nuevos negocios, ya que sus servicios son intensivos en capital humano.

174 La Ley General de Cooperativas (N° 18.407) establece en el Artículo 100 (Trabajadores en relación de dependencia) que: *El número de trabajadores en relación de dependencia no podrá superar el 20% (veinte por ciento) de los socios de la cooperativa. En cualquier caso, el mínimo de empleados podrá ser de dos. Estas limitaciones no rigen para los trabajadores contratados para cubrir necesidades cíclicas extraordinarias o de actividades de temporada.*

Dentro de sus posibilidades, los miembros de la cooperativa se capacitan, principalmente, en el manejo de los equipos. Para ello recurren a los proveedores. También han participado en cursos que se dictan la Intendencia de Montevideo (IM) la Dirección Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (DINAPYME) y la Federación de Cooperativas de Producción (FCPU).

Dichos cursos abarcan temáticas de interés para la cooperativa. Han participado en intercambios con otras cooperativas, visitando y compartiendo experiencias con cooperativas de producción de la FCPU y cooperativas sociales apoyadas por el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES). A los efectos de facilitar la participación en estas actividades, se flexibilizan los horarios de trabajo.

En general, las integrantes de CODES son mujeres jefas de hogar; las edades son muy diversas, abarcando un amplio espectro que va desde mujeres muy jóvenes hasta mujeres cercanas a la edad de jubilación. Estas últimas son personas que han participado en la cooperativa durante varios años.

Los socios tienen un sueldo fijo (son jornaleros), más ticket alimentación y se paga la realización de horas extras. Además, se adelanta el dinero para el pago de boletos de ómnibus destinados a asistir a trabajar. Las ganancias se reparten mes a mes entre los socios. Se dan préstamos a los trabajadores (socios y no socios), bajo la convicción de ayudarse entre compañeros.

5. El marco institucional

En este caso, el apoyo inicial provino de la Junta Departamental de Montevideo. Ésta contribuyó de tres formas. En primer lugar, revocó el contrato con Mon Brill e hizo un llamado que culminó con la contratación de CODES. En segundo lugar, “frente a la empresa de limpieza consiguió que nos pagaran los sueldos atrasados y nos dejaran las máquinas mientras no terminaban de ponerse al día con nosotros”¹⁷⁵. Finalmente, los puso en contacto con la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP), que los asesoró en la conformación de la cooperativa, les aportó un marco institucional de pertenencia y les apoya con capacitación (Licandro y Echeverriarza, 2006).

La tabla siguiente resume el mapa de actores institucionales que brindaron algún tipo de apoyo a este emprendimiento inclusivo.

En este caso, tal como se observa en la tabla, dos empresas privadas han contribuido con el emprendimiento, mediante facilidades financieras para la compra de insumos y equipamiento. Este es un caso de negocios inclusivos en el que no participó ninguna organización de la sociedad civil, ni tampoco hubo una empresa que desempeñara un rol activo en su conformación.

¹⁷⁵ Griselda Victorica, presidenta de CODES.

Tabla N° 17: mapa de actores institucionales que intervinieron en el caso CODES

Actores	Convocatoria a los beneficiarios	Diseño del NI	Puesta en marcha del NI	Consolidación del NI (etapa actual)
Junta Departamental de Montevideo	Contratación de CODES para prestar el servicio Respaldo a los trabajadores en la negociación con la empresa de limpieza	Contacto con CUDECOOP	"Garantía" frente a los proveedores de CODES: la cooperativa pudo gestionar compras a crédito debido a contar con el "trabajo garantizado" por parte de la Junta	Cliente del servicio de limpieza Contactos con potenciales clientes (informalmente, a través de ediles y funcionarios de la Junta)
Empresa IMPOL			Facilidades para la adquisición de materiales de limpieza a crédito	Proveedores actuales
Empresa Atlanta			Adquisición de equipamiento (18 enceradoras y 4 aspiradoras industriales)	Proveedores actuales
FCPU	Asesoramiento para la formalización de la cooperativa		Capacitación	Intercambio de experiencias con otras cooperativas Contactos con potenciales clientes Préstamo para el pago de aguinaldos

Fuente: elaboración propia

6. CODES: Un negocio inclusivo

Tal como se desprende del análisis anterior, CODES cumple con las condiciones para ser considerado un negocio inclusivo.

- a)** Opera dentro de las reglas de la economía de mercado. CODES compite con otras empresas por la obtención de sus clientes en el sector cooperativo, el de edificios y el de oficinas. Inclusive, la renovación de los contratos por parte de la Junta Departamental de Montevideo está sometida a evaluaciones.

- b) Es autosustentable. Transcurridos diez años desde su fundación, esta cooperativa se consolidó tanto en lo productivo-comercial como en lo institucional. Además, ha diversificado sus clientes y ha ampliado el número de personas que trabajan en ella.
- c) Es ambientalmente responsable. Por el rubro en el que opera CODES, los impactos ambientales de su actividad son mínimos. Además, al trabajar con insumos de calidad (productos de limpieza), esos impactos son menores aún.
- d) Genera una mejora real en la calidad de vida de sus integrantes. Por un lado, la forma como se organiza el trabajo y se atienden las necesidades personales de los integrantes, constituye una mejora en la calidad de vida laboral de estas personas; a lo que debe sumarse un incremento en la autoestima. Por otro lado, la cooperativa ha servido a sus integrantes para obtener un salario que está por encima del que pagan empresas privadas de su sector y para alcanzar un importante grado de estabilidad laboral. Todo ello redunda en un impacto positivo en su vida personal y familiar.

7. Tipo de negocio inclusivo

De acuerdo con las clasificaciones de los negocios inclusivos propuestas en este documento, CODES se caracteriza por:

- a) Tratarse de un emprendimiento dirigido a los sectores de bajos ingresos considerados como empresarios. En general son mujeres jefas de hogar. Para algunas integrantes, es ésta su primera experiencia laboral, al tiempo que opera como contención en momentos difíciles de su vida personal (CE3).
- b) CODES es una iniciativa de los trabajadores de una empresa que cerró. Fueron ellos quienes tomaron la iniciativa de constituir su propia cooperativa. Por lo tanto, estamos ante un negocio inclusivo del tipo MI4. Si bien la Junta Departamental de Montevideo apoyó la creación de este emprendimiento asociativo y se convirtió en su primer y mayor cliente, CODES no resulta de un proyecto liderado por este organismo departamental. Tampoco, como suele ocurrir en el caso de *empresas recuperadas*, otros organismos o programas públicos tuvieron una participación relevante en la constitución de la cooperativa.
- c) Tal como ya se mencionó, CODES asumió la forma jurídica de una cooperativa de producción. En consecuencia, se trata de un negocio inclusivo del tipo MI1.
- d) No se identificaron empresas que desempeñaran algún tipo de rol en la creación y puesta en funcionamiento de este negocio inclusivo. No obstante ello, CODES tiene algunos clientes corporativos (Red Dentis, por ejemplo), lo que la ubica en tipo IE4. Los emprendimientos como CODES constituyen un mercado potencial de proveedores de servicios para empresas privadas y públicas, instituciones y organismos públicos, quienes los pueden contratar también como parte de políticas de responsabilidad social (empresas privadas, empresas públicas e instituciones) o de políticas públicas (empresas públicas y organismos del Estado).

8. Buenas prácticas y aprendizajes

Entre los aprendizajes que deja este caso cabe señalar:

- a) Un factor de éxito es el hecho de que CODES contó desde el inicio de su funcionamiento con la seguridad de mercado que le otorgó el contrato con la Junta Departamental de Montevideo. Esto fue fundamental ya que según la Encuesta Nacional a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MPYMES) Industriales y de Servicios¹⁷⁶, existen tres grandes limitaciones que se repiten como lugares comunes para todas las MPYMES: el problema del mercado, la carga impositiva del Estado y la falta de capital. El primer problema es bien relevante, ya que resulta necesario diferenciar la habilidad de saber hacer un producto o brindar un servicio, de la habilidad de saber venderlo. La preparación para operar en un mercado cada vez más competitivo y cambiante, es clave para la supervivencia y crecimiento de las MPYMES. Este caso ilustra la importancia de que exista un cliente pivot al comienzo del proyecto, tal como ocurre en el caso de negocios inclusivos que nacen incorporados a cadenas de valor.
- b) La apuesta de los trabajadores al proyecto, quienes invirtieron parte del dinero que habían recibido por concepto de despido cuando Mon Brill.
- c) Ese aporte de dinero también fue relevante ya que la falta de capital es una limitación que se potencia con la escasa bancarización del sector MPYME, que funciona en su gran mayoría sobre la base del capital propio de la empresa y el capital personal del empresario, sin que el crédito y otros instrumentos de financiamiento jueguen un rol relevante en su actividad.¹⁷⁷
- d) La preocupación permanente de la cooperativa por mejorar la calidad del servicio (selección de los productos y equipos que utilizan para la limpieza, cuidado de la presencia del personal) es un factor que explica la capacidad de este emprendimiento para ingresar en el mercado privado, lo que resulta un elemento crítico para el desarrollo de una cartera de clientes que asegure su sostenibilidad económica.
- e) Otro aspecto interesante a destacar es la actitud de la cooperativa por buscar permanentemente el equilibrio entre las oportunidades de desarrollar nuevos servicios y la necesidad de contratar nuevo personal, entendiendo que es necesario apostar a la capacitación previa y a generar confianza entre los trabajadores y con las empresas a las que se les brinda el servicio.

176 Encuesta Nacional a MPYMES Industriales y de Servicios. Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas - MIEM. 2008

177 Ibídem

CAPÍTULO 19

CEPRODIH¹⁷⁸

“No tenemos en nuestras manos la solución a los problemas del mundo... pero frente los problemas del mundo tenemos nuestras manos”.

M. Menapache¹⁷⁹

1. Historia

El Centro de Promoción por la Dignidad Humana (CEPRODIH) es una organización social fundada en julio de 1998 y que opera bajo el formato jurídico de Asociación Civil. Su misión consiste en atender y promover a personas vulnerables, con especial foco en mujeres, niños y jóvenes con dificultades para insertarse en el mercado de trabajo y, también en adultos mayores. Se trata en muchos casos de personas que, además de vivir en condiciones de pobreza, son víctimas de violencia familiar y/o de género.

Para llevar adelante su misión, CEPRODIH desarrolla dos tipos de actividades. Por un lado, actividades orientadas a *“generar e instrumentar iniciativas de asistencia y promoción”* y, por otro, actividades dirigidas a *“denunciar y difundir la problemática vivida por los miembros más desvalidos de la comunidad, contribuyendo a crear conciencia”* sobre esa problemática, con el fin último de incidir en la identificación de *soluciones “tanto a nivel público como privado”*¹⁸⁰. Las actividades del primer grupo se materializan bajo la forma de programas focalizados en los siguientes temas: educación, trabajo, infancia, alimentación-nutrición y vivienda.

Estos programas pueden asumir la forma de actividades de asistencia, asesoramiento jurídico, capacitación profesional y programas educativos¹⁸¹.

Otra forma de clasificar los programas consiste en dividirlos en programas asistenciales y de desarrollo. En la primera categoría se encuadran los programas incluidos en la tabla siguiente y en la segunda los programas que interesan a los efectos de este trabajo.

178 Este caso fue redactado a mediados de 2012.

179 Frase citada en el *home* de la página web de CEPRODIH

180 Extraído de www.ceprodi.org. Consultado el 10 de diciembre de 2011.

181 <http://new.lasociedadcivil.org/softis/directorio/1/330/>. Consultado el 10 de diciembre de 2011.

Tabla N° 18: Programas de CEPRODIH incluidos en sus proyectos asistenciales

Nombre	Año de inicio	Población objetivo	Actividades
Centro diurno para adultos mayores "Fortaleza"	2003	Adultos mayores en situación de calle	Alojamiento, nutrición, salud, recreación y apoyo en la búsqueda de inserción laboral
CONPAZ		Mujeres, niños y adolescentes de ambos sexos víctimas de violencia	Actividades educativas y de contención. Se aplica la metodología ESPER (Escuelas de Perdón y Reconciliación) diseñada en Colombia
Embarazo con riesgo POR VENIR	2010	Mujeres embarazadas con riesgo de aborto provocado, asociado a dificultades económicas	Acompañamiento hasta los tres meses luego de nacido el niño (mínimo) Servicios de capacitación, apoyo a la inserción laboral, microemprendimientos, atención del niño mientras la madre se capacita
Hogar Desafío	2000	Mujeres jefes de familia de NSE bajo (y sus hijos menores) con vulnerabilidad social y/o víctimas de violencia doméstica	Centro de alojamiento (hogar) Apoyo en la búsqueda de alternativas, denuncias, apoyo para reinserción en la educación formal Una vez estabilizadas: capacitación, apoyo a la inserción laboral, búsqueda de vivienda, etc.
Hogar Puerto	2004	Mujeres con hijos, víctimas de violencia doméstica y con necesidad de contención las 24 horas del día	Se cubren necesidades básicas, acompañamiento, coordinación con otras instituciones que apoyan la inserción de la familia, escolarización de los hijos, actividades recreativas y culturales, etc.
Refugio Adultos Mayores	2004	Adultos mayores en situación de calle	Asesoramiento legal y social, acompañamiento emocional, reinserción laboral y familiar, gestión de documentos, pensiones y jubilaciones
Violencia Doméstica Cal y Arena		Mujeres víctimas de violencia doméstica	Apoyo orientado a frenar el proceso de caída e impulsar a la mujer a reconstruir su vida Diagnóstico, apoyo para elaborar una estrategia de futuro (tendiente a la autonomía y la reinserción en la comunidad) y seguimiento posterior

Fuente: elaboración propia.

La institución fue realizando un aprendizaje de su población objetivo y los problemas que la aquejan. En función de ese aprendizaje se fueron diseñando las distintas estrategias y metodologías de trabajo. Así, por ejemplo, en el caso de las mujeres víctimas de

violencia doméstica y exclusión social, se las sustrae del contexto crítico en que viven y se les aportan herramientas que les permiten fortalecer su autoestima y desarrollar capacidades para su inserción en el mundo del trabajo.

Además, a juicio de sus autoridades, todas estas iniciativas han sido posibles gracias a la permanente apuesta al trabajo en red con instituciones públicas y a la gestión para obtener apoyos de la cooperación internacional.

Importa señalar que CEPRODIH es una organización de la sociedad civil con un tamaño importante para Uruguay. Según información pública¹⁸², esta institución gestiona un presupuesto anual de U\$S 600.000 y en ella trabajan 80 personas rentadas y un promedio de 10 voluntarios.

2. Los programas de desarrollo: Promover y Oportunidad

En 2009, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, se puso en marcha el Centro Integral para la Promoción del Empleo, ubicado en la Ciudad Vieja de Montevideo. Este centro fue instalado para potenciar dos programas orientados a atender el problema de la inserción laboral de mujeres en situación de riesgo, cuyos nombres son *Promover* y *Oportunidad*.

Promover

Este programa tiene como objetivo *“elaborar una propuesta educativa integral y apuntar fundamentalmente al fortalecimiento de la autogestión, la toma de decisiones y la construcción de un proyecto de vida donde la dimensión laboral sea el eje central de dicha construcción, apostando a una nueva mirada del trabajo y las relaciones de género”*¹⁸³.

Para cumplir con este objetivo, CEPRODIH ofrece un menú de actividades formativas específicas y a la medida de las habilidades individuales y de los grupos, ya que el enfoque toma como punto de partida *“el reconocimiento de las fortalezas propias, los saberes y experiencias de vida”*¹⁸⁴ de las participantes.

En su menú de actividades formativas, este programa (que puntualmente incluye también a varones) ofrece cursos sobre: 1) limpieza especializada en industrias farmacéuticas, cosméticas y alimenticias; 2) mantenimiento de parques y jardines; 3) gastronomía, panadería, pastelería y servicio de *catering*; 4) servicio de atención al cliente en comercio; 5) portería; 6) informática; 7) costura y 8) conocimientos básicos de reparación de motos y bicicletas.

182 Extraído de www.anong.org.uy/softis/1/so/336, consultado el 10 de diciembre de 2011.

183 <http://ceprodi.org/proyectos/promover/> consultado el 10 de febrero de 2012.

184 Ibídem

Oportunidad: un programa orientado a la creación de Negocios Inclusivos

Este programa capacita y brinda soporte a mujeres en situación de riesgo para que desarrollen emprendimientos propios. El enfoque aplicado toma en cuenta el proceso personal y comercial de cada emprendedora, previendo una etapa inicial en la que cada una de ellas comercializa sus productos a través de CEPRODIH, mientras pone en marcha y consolida su propio emprendimiento.

Su objetivo principal consiste en apoyar a personas de este colectivo que poseen características emprendedoras, para que *“logren obtener un sustento económico digno, mediante la formación de emprendimientos productivos personales o asociativos”*¹⁸⁵. Por lo tanto, se trata de un programa que no está diseñado para todas las mujeres que atiende CEPRODIH mediante sus programas de desarrollo.

Como generalmente se trata de mujeres que por diferentes razones deben permanecer en sus casas (ya sea porque tienen hijos pequeños o porque realizan además otras tareas), fue necesario generar una alternativa laboral que pudieran implementar en sus hogares, razón por la cual se trata de emprendimientos que en su mayoría son de carácter individual.

La metodología está centrada en las fortalezas de la persona, quien construye su propio proyecto, mientras en simultáneo se capacita, produce, vende y genera ingresos. De esta forma, se une lo económico con lo social, la teoría con la práctica, se aprende haciendo. Y todo ello, con el apoyo de monitoras líderes que multiplican la experiencia. Es una metodología de taller asistido, participativo y semidirigido por un *coach*, mediante la cual se aprende, se produce y se comercializa desde el inicio mismo del proceso. El programa ofrece a estas personas: 1) un espacio físico de circulación no lineal con equipamiento; 2) apoyo para conseguir habilitaciones municipales para la producción; 3) acceso a una variedad de redes y 4) construcción de sinergias.

El dispositivo metodológico incluye dos modalidades de acompañamiento: el *coach* y el monitor. El *coach*, es un técnico idóneo en un área específica y es (o lo ha sido en su propio itinerario y trayectoria de trabajo) un emprendedor o emprendedora. El monitor es una beneficiaria que ya participó en el proceso, cuyo rol consiste en involucrarse en la gestión del emprendimiento, tarea que realiza en forma honoraria. Se trata generalmente de una mujer que ha sostenido su propia hoja de ruta, que ha mejorado ingresos y que continúa por su elección participando en la red de CEPRODIH con la finalidad de incrementar aún más esos ingresos.

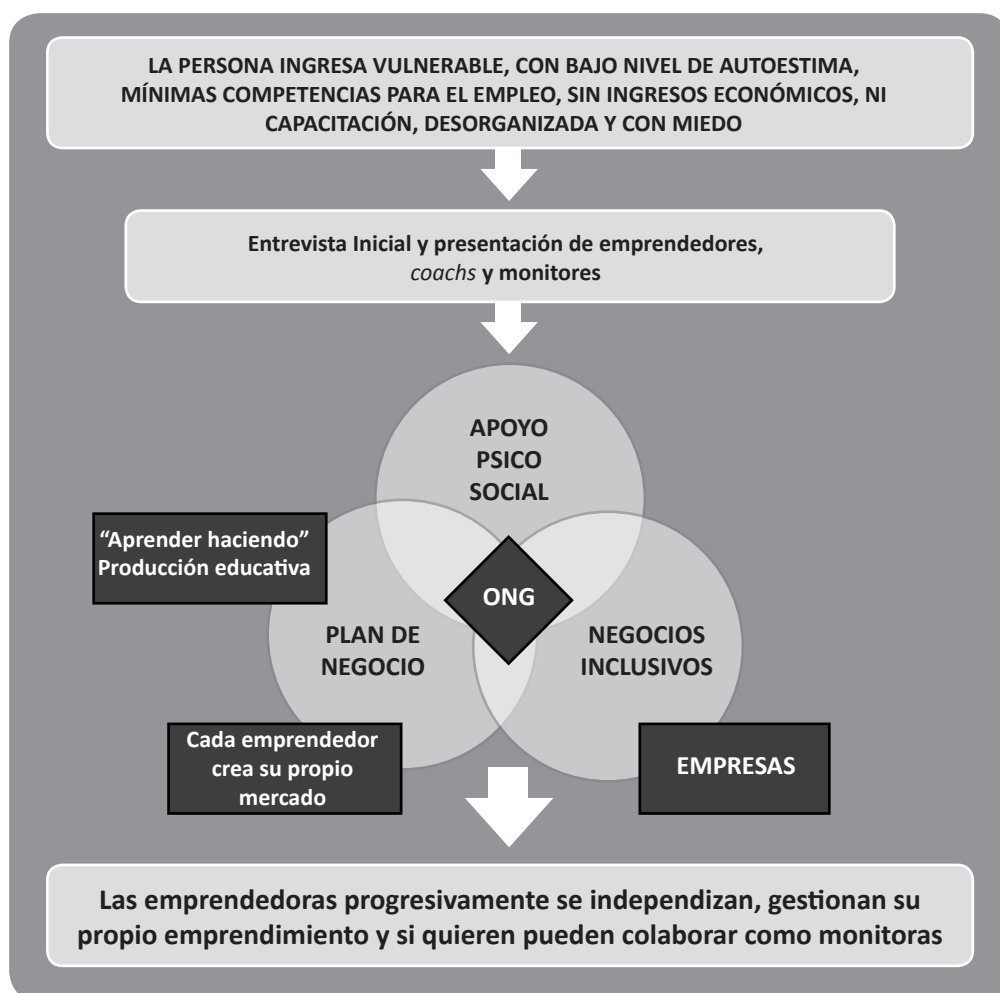
Se brindan herramientas de capacitación en gestión empresarial y asesoramiento técnico, estudios de viabilidad de mercado y estrategias de *marketing*, acceso a microcréditos, apoyo logístico (transporte, maquinarias, herramientas, materias primas, etc.), acceso a implementos informáticos e Internet y espacio físico para desarrollar el

¹⁸⁵ www.ceprodi.org/proyectos/generando-oportunidad/, consultado el 10 de febrero de 2012.

proyecto: producción, exposición y ventas. Un equipo de especialistas, acompaña a la emprendedora en la definición de un plan de negocios, apoya la conformación de grupos asociativos y cooperativas; otorga créditos, presta maquinarias e infraestructura; en suma, aporta todo lo necesario para iniciar y fortalecer los emprendimientos.

Actualmente, se encuentran en proceso micro-emprendimientos de diversos rubros: 1) textiles (vestimenta, acolchados, toallas, cortinados; bolsos, indumentaria de gastronomía); 2) gastronomía (servicio de *catering*, panadería, pasta, mieles, licores y mermeladas); 3) artesanías (en madera, pintura, tejido de lana y decoración; vitrofusión) y 4) servicios, como portería, difusión y ventas en general.

El siguiente diagrama ilustra el proceso por el que transitan los beneficiarios, desde su ingreso de las beneficiarias, pasando por la creación del emprendimiento, hasta la gestión autónoma e independiente del mismo.



Fuente: documento aportado por CEPRODIH

De lo anterior, se infiere que el programa Oportunidad promueve principalmente la creación de Negocios Inclusivos del tipo VI3 (emprendimientos individuales o familiares).

Por otra parte, se aplican dos estrategias de apoyo orientadas a acelerar el tiempo que necesita un emprendimiento para generar ingresos. Por un lado, el programa elige uno o dos productos de cada rubro (a partir de un estudio de mercado) y le da difusión, utilizando las redes que posee CEPRODIH. Y, por otro, se organiza un *pack* colectivo, que incluye el mejor producto de cada emprendedora, el que luego es comercializado por la propia ONG. Un ejemplo es un servicio de *coffee break*, integrado por los productos de *catering* que elaboran diferentes emprendedoras.

Importa señalar que el objetivo de ambas estrategias es la generación de ingresos para las emprendedoras antes de que sus emprendimientos individuales sean autosustentables y en paralelo al proceso de construcción de un mercado propio. Varios de los emprendimientos combinan ya la comercialización propia con la participación en estas estrategias. Por lo tanto, para calificar como negocio inclusivo a cada uno de estos emprendimientos, es necesario analizar previamente si a futuro tienen viabilidad comercial independiente de dichas estrategias.

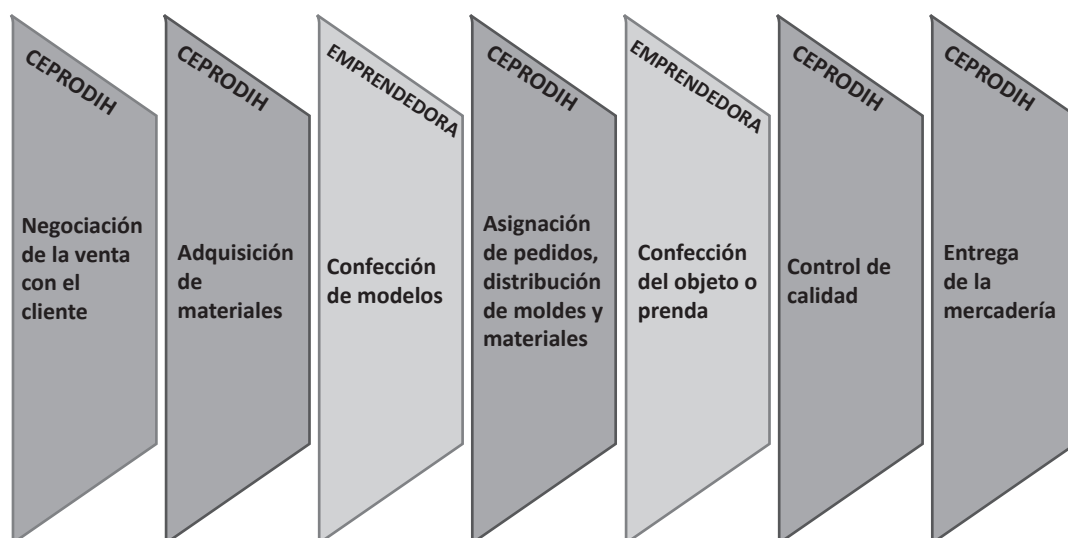
3. Emprendimientos textiles: emprendimientos con perfil de negocios inclusivos

De entre los rubros arriba mencionados, encontramos que el de los textiles es uno de los que tiene mayor potencial para el desarrollo de negocios inclusivos. Al inicio del proceso, el programa es el responsable de la gestión y administración del negocio inclusivo y grava con un 10 % el costo de este servicio. El dinero es utilizado para financiar el funcionamiento del programa. Mientras cada emprendedora va formando su propio plan de negocios y su proyecto individual (con sus clientes, sus productos, sus costos, etc.), en paralelo produce para la venta colectiva que realiza el programa. La producción para estas ventas le permite practicar, mejorar sus habilidades y generar dinero.

La materia prima es facilitada por tres empresas, que proporcionan piezas y retazos de tela, guata, polifón picado y otros materiales que son excedentes de su producción. Estos insumos se encuentran sin uso y en buenas condiciones, pero por el tipo de corte o por su volumen, no son reutilizables ni tienen un uso rentable para esas empresas. Con ellas existe un acuerdo para retirar los materiales con una periodicidad semanal. El transporte de los mismos está a cargo de CEPRODIH. Los materiales son almacenados y entregados a las emprendedoras contra el pago de un precio simbólico. El programa contacta a diferentes instituciones y empresas públicas y privadas, ofreciéndoles distintos productos fabricados por las emprendedoras: variadas opciones de bolsas, bolsos y portafolios, que pueden ser utilizados para seminarios, campañas de *marketing*, regalos institucionales u otras actividades.

Una vez establecidas las características del pedido (diseño, uso, cantidades y fecha de entrega), un grupo de emprendedoras se encarga de crear el modelo de acuerdo al diseño solicitado. A los efectos de determinar el tiempo de confección de cada producto, se realizan ensayos, para lo cual se solicita a tres emprendedoras la elaboración del producto. Una vez determinado ese tiempo, se establece un precio y se fijan las cantidades que serán producidas por cada emprendedora, a quienes se les facilita el modelo y los materiales necesarios (tela, hilo, cierres u otros elementos). En algunos casos, los trabajos se realizan en el taller de CEPRODIH, donde disponen de máquinas de coser. También, pueden realizar el trabajo en sus casas. Esto es posible porque muchas de las emprendedoras han ido adquiriendo sus máquinas de coser mediante créditos facilitados por la ONG.

El producto terminado se entrega en la central de CEPRODIH, donde se realiza el control de calidad. El siguiente diagrama ilustra el proceso completo.



Fuente: documento aportado por CEPRODIH.

4. El marco institucional

En esta experiencia nos encontramos ante un marco institucional con pocos actores. El protagonismo absoluto lo tiene CEPRODIH, quedando para otros actores dos funciones. Por un lado, las empresas que entregan los descartes de producción y por otro, un conjunto de instituciones (embajadas, organizaciones internacionales, el BID) que contribuyen con fondos para el funcionamiento del programa.

Tabla N° 19: Mapa de actores institucionales que intervienen en el caso CEPRODIH

Actores	Convocatoria a los beneficiarios	Diseño del NI	Puesta en marcha del NI	Consolidación del NI (etapa actual)
CEPRODIH	A través de sus diferentes programas de atención y sus hogares	Capacitación Programa Oportunidad Incubadora de micro-emprendimientos Programa Promover	Monitores y coachs Acceso a insumos, préstamo de instalaciones y equipos	Promoción y búsqueda de clientes Gestión y administración Guardería donde las emprendedoras pueden dejar a sus hijos en horario laboral.
EMPRESAS			Aporte de materiales	
BID, embajadas y otros organizaciones internacionales	Financiamiento del programa			

Fuente: elaboración propia

5. Programa Oportunidad: impulsando negocios inclusivos

Tal como se desprende del análisis del Programa y los emprendimientos que impulsa, es posible afirmar que dichos emprendimientos cumplen con las condiciones para ser considerados negocios inclusivos.

- a) Operan dentro de la economía de mercado. Las materias primas se obtienen como contrapartida por el servicio de recolección que se brinda a las empresas que las generan como descarte de producción. No resultan de donaciones. Cuando los emprendimientos alcanzan cierto grado de madurez comienzan a comercializar sus productos a nivel individual en el mercado abierto, en tanto que el mecanismo asociativo que emplea CEPRODIH para la comercialización colectiva se basa en las reglas de la oferta y la demanda. Actualmente la ONG cuenta con un equipo de ventas que se encarga de buscar clientes en el mercado corporativo para sus productos textiles.
- b) Tienen potencial para ser autosustentables. El modelo de negocios permite a las emprendedoras generar ingresos, tanto a nivel individual (mediante la venta a sus clientes) como mediante las ventas colectivas que efectúa CEPRODIH en ferias, en

su local y a pedido de empresas. Esta segunda fuente de ingresos es clave para que las emprendedoras obtengan un ingreso complementario mientras desarrollan su emprendimiento y construyen su propio mercado. Se trata de un modelo que pretende resolver el gap transitorio que existe entre los ingresos reales y los gastos, mientras el negocio no llega a su punto de equilibrio. En este caso el capital paciente lo aportan organismos internacionales y embajadas. Así, por ejemplo, durante 2009 el Programa Oportunidad recibió financiamiento del BID para apoyar los emprendimientos de 50 mujeres.

- c) Son ambientalmente responsables: Por el tipo de producto y el sistema de producción estos emprendimientos tienen un impacto ambiental mínimo. Por otra parte, el hecho de utilizar residuos industriales del sector textil como insumos, incrementa el valor que agregan en materia de cuidado del medio ambiente. En los hechos, estos emprendimientos forman parte de una cadena de reciclaje, contribuyendo a la recolección y reprocesamiento de desechos industriales.
- d) Genera una mejora real en la calidad de vida de sus integrantes. En la medida que estos emprendimientos se crean en el marco de programas integrales de inclusión social, su contribución a la mejora en la calidad de vida de sus beneficiarias trasciende la solución económica. En efecto, CEPRODIH les ofrece un conjunto de apoyos destinados al crecimiento personal, al desarrollo de autoestima, a la incorporación a redes sociales y a la adquisición de competencias que también resultan fundamentales para la inclusión social, como la capacidad para trabajar en equipo, resolver problemas, comunicarse, emprender y liderar.

Por otra parte, los datos aportados por una evaluación externa,¹⁸⁶ permiten sostener que estos emprendimientos han generado mejoras reales en los ingresos económicos de las emprendedoras. En la tabla siguiente se presenta el grado de cumplimiento alcanzado en tres metas del programa.

Tabla N° 20: Impactos económicos luego de finalizado el proyecto	
Nombre del indicador	Resultados
Al finalizar el Programa, el 70% de las familias beneficiarias mejoraron sus ingresos al menos en un 50% más	64%
Al finalizar el Programa el 70% de las familias poseen ingresos superiores a dos salarios mínimos nacionales	76%
Al finalizar el Programa el 70% logra insertarse en el mercado laboral	84%

Fuente: CEPRODIH

Cabe destacar además que, si bien las beneficiarias directas son mujeres en situación de vulnerabilidad social, el impacto del programa alcanza a un número significativo de niños. Estas mujeres suelen ser jefas de hogar con un promedio de 3,4 hijos. De ahí que por cada emprendedora, el programa genera mejoras en la calidad de vida de 4,4 personas.

¹⁸⁶ Esta información fue aportada por CEPRODIH.

6. Tipo de negocio inclusivo

De acuerdo con la clasificación de los negocios inclusivos propuesta en este documento, el modelo implementado por Programa Oportunidad para la creación y puesta en funcionamiento de emprendimientos textiles posee las siguientes características:

- a) Está dirigido a los sectores de la base de la pirámide considerados como microempresarios (CE3)
- b) Una organización de la sociedad civil, CEPRODIH, juega un papel central en el proceso de creación del NI, su consolidación y seguimiento (MI1).
- c) El modelo combina dos tipos de negocios inclusivos determinados por el tipo de vínculo entre los beneficiarios del programa. De un lado, emprendimientos individuales y por otro, una red de emprendimientos gestionada por una organización social que tiene como finalidad generar sinergias entre los emprendimientos individuales. En el primer caso estamos ante un negocio inclusivo del tipo VI1 y en el segundo un negocio del tipo VI2.
- d) El rol de las empresas participantes se reduce a la provisión de insumos para los emprendimientos. De modo que estamos ante un negocio inclusivo del tipo IE3.

7. Buenas prácticas y aprendizajes

- a) Este caso pone en evidencia la existencia de un modelo no convencional de programas liderados por ONG e instituciones públicas, cuyo cometido es la creación de emprendimientos inclusivos. En general, este tipo de programas se focaliza en desarrollar en los beneficiarios competencias para producir y gestionar, en brindar asistencia técnica y facilitar el acceso a microcréditos y a otros recursos. Pero la casi totalidad de ellos no resuelve una de las restricciones más grandes a la viabilidad de este tipo de emprendimientos: el acceso a mercados y a ingresos económicos mientras el negocio no es mínimamente rentable (Licandro y Echeverriarza, 2006). En cambio, el modelo de CEPRODIH prevé una fase de transición, en la que la propia ONG opera como agente comercial, hasta tanto el emprendimiento logra construir sus canales de comercialización y su propio mercado.
- b) En ese sentido, este caso resulta un argumento en favor de una consideración amplia del concepto de negocios inclusivos. Se trata de un formato original de negocio inclusivo, que combina la producción y comercialización individual con la comercialización colectiva a cargo de la ONG que patrocina los emprendimientos. Esta experiencia pone en evidencia la importancia de evitar los dogmatismos y las discusiones ideológicas, para concentrarse en la búsqueda de soluciones realistas. En efecto, el modelo adoptado por CEPRODIH combina la creación de soluciones comerciales individuales propias de la economía capitalista de mercado, con una solución colectiva transitoria que adopta el formato típico de la economía social. A nuestro juicio, uno de los principales mensajes que deja esta experiencia es la necesidad de ser inteligentes para encontrar modelos adecuados a las restricciones de la base de la pirámide y a las competencias de las ONG.

- c) En ese sentido, CEPRODIH demuestra ser una ONG abierta a nuevas alternativas, creativa para encontrar soluciones innovadoras y dispuesta a romper con algunos de los fuertes paradigmas todavía hegemónicos en el mundo de las organizaciones sociales. La capacidad de los negocios inclusivos como estrategia de inclusión social depende fuertemente de esa mentalidad abierta y de esa actitud innovadora. Así como se requiere que las empresas superen el paradigma de la rentabilidad tradicional para comenzar a pensar en términos de valor compartido, esta estrategia necesita también que las organizaciones sociales dejen de mirar el mercado con desconfianza, abandonen el pedestal desde el cual muchas de ellas juzgan la economía de mercado y bajen a trabajar en el mundo real donde se genera la inclusión económica y social.
- f) Otro de los aportes de esta experiencia al desarrollo de los negocios inclusivos es el enfoque integral con el que se atiende a la población objetivo. La constitución de los emprendimientos es concebida como parte de un proceso más amplio de inclusión social y desarrollo personal, que comienza con el desarrollo de la autoestima e incluye la adquisición de competencias sociales. Las mujeres que llegan a la constitución de un emprendimiento propio autosustentable alcanzan ese resultado porque, en paralelo a la adquisición de las habilidades empresariales, lograron fortalecerse como personas y como actores sociales.
- g) Una de las fallas de los programas de capacitación para el desarrollo de emprendimientos inclusivos es la selección inadecuada de las actividades productivas con potencial de mercado. Si se lee con atención la oferta de este tipo de capacitaciones, es fácil observar la existencia de cursos sobre una amplia variedad de actividades que no resultan rentables y que inclusive, son meramente testimoniales: elaboración de diversos tipos de artesanías, cultivo de plantas aromáticas y medicinales, cocina, etc. ¿Cuántos egresados de estos programas han fracasado, no por su incapacidad personal sino por la falta de mercado para sus productos? Inversamente, basta con recorrer algunas ferias de Montevideo, como las que todos los fines de semana se instalan en el Parque Rodó y Villa Biarritz, para encontrar emprendimientos que operan en rubros para los que existe mercado. Uno de esos rubros es el de las prendas de vestir, como lo demuestran las decenas de marcas artesanales de ropa y calzado que allí se comercializan. El caso analizado en este capítulo pertenece a este rubro.
- h) Esta experiencia ilustra también, al igual que muchas otras incluidas en este libro, sobre el potencial que existe para el desarrollo de negocios inclusivos que utilizan como insumo el descarte o los desechos generados por grandes y medianas empresas. Ya hemos visto los emprendimientos inclusivos que operan dentro las cadenas de reciclaje del papel, el cartón, los plásticos, etc. En este caso se trata de retazos de telas y productos afines, mientras que en el capítulo siguiente describiremos una experiencia que emplea desechos orgánicos. Cabe entonces preguntarse: ¿en qué otros sectores de actividad se generan descartes y desechos reutilizables como insumos? ¿Qué se hace con las miles de toneladas de barro orgánico que genera OSE? ¿Y con las decenas de toneladas de viruta de metal que desechan las empresas metalúrgicas?

CAPÍTULO 20

La Spezia¹⁸⁷

“Conocí el tema de los Negocios Inclusivos en el 2009 y esto nació en 2002 por una necesidad del chanchero de alimentar a los cerdos y una necesidad de la empresa de mejorar nuestro sistema de gestión de residuos. Ambos obtuvimos beneficios, y además el proyecto se desarrolla en un marco formal, mientras que antes esta persona se encontraba en la clandestinidad”.

Ismael Speranza
Gerente Comercial de La Spezia

1. Historia

En 1938 los hermanos Bonfiglio-Crovara llegaban de Italia y abrían La Spezia. Hoy, transcurridos más de 60 años y bajo la conducción de la tercera y cuarta generación, La Spezia es una de las empresas líderes en el rubro de la elaboración de pasta fresca¹⁸⁸ en Uruguay.

El origen del emprendimiento inclusivo analizado en este capítulo se remonta al año 2002, cuando en medio de la dura crisis financiera y económica de ese año, un pequeño criador informal de cerdos se acercó a La Spezia para solicitarle que le entregaran los residuos orgánicos generados en su proceso productivo, a los efectos de utilizarlos como alimento para cerdos. Fundamentó esta solicitud en su imposibilidad para asumir el costo de la ración que normalmente se utiliza para ese fin. A raíz de esa solicitud, las autoridades de La Spezia se dieron cuenta que la empresa generaba una cantidad importante de desechos orgánicos (restos del proceso productivo de pastas y productos terminados próximos a su vencimiento) que se descartaban como basura y que los cerdos podían comer.

Por otra parte, se consideró que esos desechos podrían convertirse en un buen alimento si se clasificaban y manipulaban correctamente y posteriormente recibían algún tipo de tratamiento. En consecuencia, decidieron que en vez de entregar al productor los desechos tal cual eran generados, se les aplicaría algún tipo de proceso para transformarlos en alimentos sin riesgo de contaminación ni de generación de problemas sanitarios. Hasta ese entonces, la empresa gestionaba sus residuos de modo tradicional:

187 Este caso fue redactado a mediados de 2012.

188 www.laspezia.com.uy

los juntaba y luego se contrataba un camión que los llevaba a su disposición final en los predios habilitados por la Intendencia de Montevideo.

Si se conoce poco de los clasificadores de residuos en general, más grande aún el desconocimiento del sub-segmento integrado por los clasificadores-criadores de cerdos, el que constituye una incógnita casi total. Esto se debe básicamente a que se trata de una actividad prohibida en las áreas urbanas de casi todos los departamentos del Uruguay y porque distintas ordenanzas municipales también prohíben la alimentación de cerdos con residuos orgánicos domiciliarios. La crisis de la aftosa en 2002 derivó en sacrificios de animales por el riesgo de expansión de la epidemia. Se configura así un escenario donde obtener información fidedigna es una tarea sumamente difícil, por el temor a que detrás de las investigaciones y los censos se escondan requisas de cerdos¹⁸⁹, tan temidas en esa población.

Debido a las condiciones de ilegalidad en las que se lleva a cabo, resulta difícil estimar el impacto económico de esta actividad. No obstante ello, algunos profesionales que conocen los asentamientos donde residen los clasificadores-criadores, sostienen que esta población gestiona la producción de miles de cerdos. La cría de estos animales representa para los hogares de estos clasificadores-criadores una suerte de “aguinaldo”, generado a partir de la venta de sus lechones a fin de año, y también como fondo de seguridad ante situaciones de emergencia o para hacer frente a imprevistos, vendiendo sus cerdos “fuera de temporada” (Villalva, 2000).

2. Las características del negocio

Los criadores de cerdos constituyen un grupo con características propias al interior de la población de clasificadores de residuos sólidos urbanos. Ellos operan bajo lógicas de producción familiar, cubriendo necesidades de tipo alimenticio (autoconsumo) y de índole económico como rubro secundario. La reutilización de desechos domiciliarios como alimento es una práctica común, aunque también se utilizan desechos comerciales (barrido de panadería, etc.) e industriales (restos de faena, etc.). Generalmente no se realiza tratamiento previo alguno (cocción, etc.) de los residuos orgánicos utilizados lo que es fuente de potenciales problemas sanitarios, con riesgo para la población animal y humana.

Existen tres formas posibles para la tenencia de cerdos:

- a) **Productor formal:** comercializa directamente al frigorífico o matadero, debe poseer la guía de propiedad y tránsito de la Dirección de Contralor de Semovientes (DICOSE) o asociarse con alguien que la posea.
- b) **Criador para terceros:** En esta forma de producción existe un intermediario (con acceso a la venta en frigoríficos) que entrega cerdos para engorde a varios

189 “Tirando del carro – Clasificadoras y clasificadores: viviendo de la basura o trabajando con residuos.” Programa Uruguay Clasifica-MIDES. 2006.

criadores. Este “capitalista” (denominado así por los integrantes del sector) puede llegar a vender a gran escala. Una vez alcanzado el peso necesario, el intermediario vende los cerdos al frigorífico y entrega al criador un porcentaje, que no siempre está bien determinado (Vitale et al, 1996).

- c) **Productor sin guía de propiedad y tránsito:** Se trata del clasificador criador que cuenta con una o dos madres y que vende las crías a fin de año o cuando tiene que hacer frente a un imprevisto. Este productor no tiene acceso a la venta a frigoríficos.

Las investigaciones disponibles muestran que la cría de cerdos es concebida como una actividad usualmente complementaria, en el marco de las estrategias económicas de los clasificadores-criadores. Con la venta de sus primeros cerdos, el clasificador obtiene ganancias extras que lo motivan a continuar con la producción, iniciando el camino hacia el segmento de los clasificadores-criadores (Santandreu, et al., 2000).

3. El emprendimiento inclusivo¹⁹⁰ y su proceso productivo

El productor que protagoniza este caso¹⁹¹ reside en la zona rural de Montevideo. Antes de la alianza con La Spezia, la cría de cerdos constituía para él una fuente de producción de alimentos para su consumo familiar y una fuente de recursos económicos complementarios, para lo cual recurría al circuito informal de comercialización, a través de intermediarios.

Inicialmente, el acuerdo se basó en que La Spezia almacenaba los desechos y el productor se comprometía a recogerlos una vez por semana, para luego realizar la clasificación y encargarse de la disposición final de los desechos. A los efectos de posibilitar la recolección semanal, fue necesario disponer de un espacio hermético para el almacenamiento. Al poco tiempo de iniciada la experiencia se hizo evidente que se requería de un espacio de dimensiones considerables. En consecuencia, se decidió generar un procedimiento que permitiera al clasificador-productor almacenar mayores volúmenes de materia orgánica sin que ésta se deteriorara. En función de esta conclusión, se procedió de la siguiente manera.

- a) Se elaboró un protocolo, en el que se establecen los procedimientos para asegurar que en todo momento la parte de los residuos que se reutiliza para alimento de los cerdos se encuentre separada de la que es basura propiamente dicha, manteniendo así un circuito limpio durante el almacenamiento y el transporte. También se determinaron

190 Una de las principales fuentes de información para la redacción de este caso fue la Dirección de la Spezia, quien solicitó mantener en el anonimato al propietario de este emprendimiento inclusivo. Por esa razón, en este documento no figura su nombre.

191 Dado que este emprendimiento no tiene nombre comercial y que se solicitó respetar la privacidad de este productor, nos referiremos a él en términos genéricos como “el productor”.

especificaciones en relación a las temperaturas y tiempos de almacenamiento, en base a las cuales se mantiene el lugar fresco hasta que se realiza el proceso de secado, que también está estandarizado.

- b) La Spezia diseñó e implementó un circuito limpio, mediante el cual actualmente se está separando la totalidad de lo orgánico y de lo inorgánico. Sus directivos son conscientes de que este circuito es perfectible, pero por razones locativas aún no han podido generar un circuito que incluya otro de sus principales desechos: el papel.

El clasificador recoge todos los residuos que genera La Spezia, los transporta en tanques con tapa, correspondiendo cada tanque a determinado tipo de basura. Para ello dispone de un camión propio. La materia orgánica debe mantenerse en lugar fresco; el clasificador la retira a bajas temperaturas y dispone de dos horas para someterla a secado. En su establecimiento, el clasificador seca el producto (a 55 °C) en unos hornos que se construyeron en base a dos heladeras viejas que tenía la empresa, obteniendo de allí la ración para alimentar a los cerdos. *“Las heladeras estaban en La Spezia, el desarrollo lo hizo la empresa con el ingeniero que trabaja acá. No significó una gran inversión y fue la forma de darle la solución para que él desarrollara el negocio y solucionar definitivamente para nosotros el tema de disposición de residuos”*¹⁹².

4. Un emprendimiento Inclusivo

El análisis de este caso permite sostener que se trata de un negocio inclusivo, por las razones que se exponen a continuación:

1. **Opera dentro de la economía de mercado.** La relación entre la Spezia y el productor tiene claramente un formato comercial mediante el cual el segundo se ha convertido en proveedor del primero para gestionar sus residuos orgánicos. El pago por este servicio se materializa en la entrega de la materia prima para la elaboración de ración en condiciones adecuadas y el aporte de tecnología para dicha elaboración. Por su parte, el productor cría y comercializa sus cerdos a los precios de mercado que rigen dentro de la cadena de valor. En consecuencia, estamos ante un emprendimiento inclusivo que funciona bajo las reglas de la economía de mercado.
2. **Tiene potencial para ser autosustentable.** Tres hechos fundamentan el potencial de sostenibilidad de este emprendimiento. En primer lugar, las sustanciales mejoras en el proceso de negocios del emprendimiento. Como resultado del acuerdo entre el productor y La Spezia, se logró que los cerdos se alimentaran mejor y engordaran más, lo que a su vez permitió el crecimiento del emprendimiento, cuya producción se duplicó en los últimos cinco años. El productor insiste en que el diferencial de sus cerdos es lo que comen, ya que sus camadas son más grandes: *“Se lograron tres cosas: desarrollo de su negocio, que permitió saltar al intermediario, resolver*

¹⁹² Director de La Spezia entrevistado.

*nuestra disposición final de residuos y contribuir a una mejor manipulación de los alimentos*¹⁹³.

Actualmente el emprendimiento cuenta con 14 corrales, en los que 28 cerdas (madres) producen anualmente unos 220 lechones, los que luego se comercializan en el circuito formal, directamente a los frigoríficos. Además de desarrollar su propia fuente de ingresos, el productor incorporó a otras seis personas, las que se encuentran contratadas bajo condiciones de formalidad.

En segundo lugar, la excelente relación entre La Spezia y el productor es un factor que favorece la continuidad de la asociación comercial entre ambos. Por otro lado, las dos partes ganan con el acuerdo, existe sintonía entre ellos, la experiencia ha tenido efectos positivos sobre el personal de la empresa y los directivos de La Spezia están convencidos de la responsabilidad social que tienen las empresas. Es decir, se observa la existencia de factores no coyunturales que favorecen la continuidad.

Finalmente, existe un gran potencial para generar ración destinada al alimento de cerdos, a partir de los desechos generados por muchas empresas como La Spezia. En el sector alimentos se generan residuos no reutilizables para el consumo humano (por descarte industrial, vencimiento de productos envasados, etc.) que tienen un enorme valor nutricional para la cría de cerdos. Esta situación constituye un marco estructural que favorece la continuidad del emprendimiento y su eventual crecimiento mediante la construcción de acuerdos similares con otras empresas.

3. **Es ambientalmente responsable.** Este proyecto genera impactos ambientales positivos en la operación de las dos empresas involucradas. Por un lado, La Spezia desarrolló un circuito 100% limpio, en base al cual se logra reutilizar materia orgánica de gran valor nutricional y reciclarla como alimento para cerdos. Los empleados de la empresa se han involucrado en esta actividad, siendo los responsables de mantener el circuito limpio. Por otro lado, el emprendimiento inclusivo mejoró mucho las condiciones ambientales de su establecimiento.
4. **Genera una mejora real en la calidad de vida de sus integrantes.** Se contribuye a mejorar las buenas prácticas de un sector (cría de cerdos a cargo de clasificadores criadores) que habitualmente presenta riesgos sanitarios asociados a: 1) la cría de estos animales destinada al autoconsumo y 2) la introducción al mercado formal de cerdos alimentados con residuos, que son vendidos a intermediarios, quienes a su vez los comercializan a frigoríficos y desde estos llegan al consumidor final.

También, este caso ilustra cómo una empresa transfiere capacidades al emprendimiento inclusivo. En efecto, se observa aquí una apropiación de tecnología para la transformación de residuos orgánicos en alimento para cerdos, lo que resulta una práctica poco usual en el sector. En el trabajo de campo realizado en el marco de la investigación *“Desarrollo de una Asociación Público – Privada para la regularización de Actividades Informales de Crianza de Cerdos en Montevideo”* (C. Castro, A.

193 *Ibídem.*

Lozano y V. Basanta, 2003), surge como un aspecto a destacar el hecho de que los entrevistados conocen una o varias tecnologías para procesar los residuos orgánicos destinados a la crianza de cerdos (cocción, melazas, etc.), pero no existe apropiación de las mismas. El mayor tiempo y dedicación que implican dichos tratamientos, junto a la percepción generalizada de que se trata de un esfuerzo inútil o sin sentido, son los argumentos que exponen los criadores para no involucrarse en un uso sanitariamente sustentable de residuos con destino a la alimentación de animales². A diferencia de esa tendencia generalizada, en este caso la empresa transfirió tecnología y competencias que fueron apropiadas por el productor.

5. Tipo de negocio inclusivo

De acuerdo con la clasificación de los negocios inclusivos propuesta en este documento, la experiencia presentada se caracteriza por:

- a) Estar dirigida a los sectores de la base de la pirámide considerados como productores (CE3).
- b) Una empresa jugó un papel central en el proceso de creación del NI. Si bien el productor ya operaba antes de su acuerdo con La Spezia, fue a partir de éste, que su actividad se convirtió en un emprendimiento inclusivo, que le permitió crecer, formalizarse y dar trabajo a otras personas de la BDP. Por esa razón, se trata de un negocio inclusivo del tipo MI3.
- c) Este es claramente un negocio inclusivo del tipo VI3, ya que es un emprendimiento individual.
- d) La Spezia lo ha incorporado como su único proveedor del servicio de gestión de residuos orgánicos. Y si bien el productor tiene la posibilidad de proveer el servicio a otras empresas, por ahora no lo ha hecho. En función de ello, es válidos sostener que estamos ante un negocio inclusivo del tipo IE2.

6. Buenas prácticas y aprendizajes

- a) Al ser la última experiencia analizada en esta publicación, podría resultar difícil encontrar en ella nuevos aprendizajes y nuevas buenas prácticas. Sin embargo, ello no es así, ya que este es el caso que mejor ilustra sobre el papel de las tecnologías de bajo costo en la creación de negocios inclusivos. El elemento clave que explica el antes y el después de la actividad productiva de este criador de cerdos es la incorporación de la máquina que convierte los residuos orgánicos de La Spezia en ración para los cerdos. Esta máquina es el resultado de un simple proceso de reconversión de viejas heladeras que ya no utilizaba la fábrica de pastas. Bastó la aplicación de un poco de conocimiento de ingeniería a esas heladeras, para que el productor accediera a la tecnología que le permitió dar el salto de la baja productividad y la informalidad, a la constitución de una empresa formal y eficiente.

- b) Este caso es también testimonio del potencial de las PYMES para contribuir, desde su propio negocio, al desarrollo de emprendimientos inclusivos. La literatura más ortodoxa sobre negocios inclusivos se refiere exclusivamente a las grandes empresas y particularmente a las corporaciones globales.
- c) Más interesante aún resulta, a nuestro juicio, la génesis de la idea. Nos encontramos ante un empresario que analizó un problema concreto de la operación de su empresa desde una perspectiva de responsabilidad social. Algo similar ya habíamos observado en los casos de Sol Naciente y UCAP. Cabe entonces preguntarnos, ¿qué otros problemas, además de los relacionados con la gestión responsable de los residuos, constituyen oportunidades para el desarrollo de negocios inclusivos?

SECCIÓN 5

Análisis Transversal de los Casos

Oscar Licandro



CAPÍTULO 21

Contexto, formatos de negocios y mapa de actores institucionales

Pese a que se trata de un concepto relativamente nuevo, con no más de una década transcurrida desde su formulación, existen algunas herramientas conceptuales que permiten orientar el análisis, la creación y la gestión de NI. Una fuente interesante de producción de estas herramientas son los Laboratorios de la Base de la Pirámide que, bajo el liderazgo intelectual de autores como Simanis y Hart, han desarrollado modelos prácticos.

Así, por ejemplo, el denominado **Protocolo 2.0 de la Base de la Pirámide** propone un modelo para la creación de NI basado en la comprensión de las restricciones / oportunidades culturales locales y el conocimiento / uso de los recursos y capacidades locales (Casado, 2011).

De igual forma, el **Marco para la Evaluación de Impacto de Negocios Inclusivos** (MEINI), diseñado por el Laboratorio Base de la Pirámide de España, para gestionar adecuadamente la integración y participación de colectivos de la BDP a los procesos de toma de decisiones, propone un conjunto de lineamientos organizados en cuatro áreas temáticas: diseño, implementación, resultados y gobernanza (Casado, 2011).

El estudio de los casos que se describen en esta publicación nos ha permitido elaborar algunas herramientas que, a nuestro juicio, resultan útiles en las fases de análisis de oportunidades y diseño de negocios inclusivos.

1. Análisis contextual: el concepto de sector de oportunidad

El análisis de casos en diversos países, hecho mediante revisión bibliográfica, sugiere que existe un amplio abanico de sectores de actividad en los cuales es posible desarrollar negocios inclusivos. Esto se desprende del mapeo realizado en América Latina por SNV y el BID y del estudio de casos implementado por el PNUD.

El mapeo de casos en América Latina llevado a cabo por SNV y el BID se hizo sobre 521 experiencias. Los mismos se distribuyen de la siguiente manera según sectores de actividad.

Tabla N° 21: Distribución sectorial de casos de NI en el mapeo de SNV-BID

Sector	Casos
Manufactura	19%
Agricultura	13%
Comercio mayorista y minorista	12%
Servicios financieros	10%
Telecomunicaciones e Internet	4%
Energía	4%
Salud / farmacéutico	3%
Turismo, restaurantes y similares	3%
Vivienda	3%
Educación	3%
Agua y alcantarillado	2%
Transporte	2%
Industria extractiva	2%
Artesanías	1%
Otros	19%

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por SNV-BID (2008)

Por otra parte, los cincuenta casos estudiados por el PNUD fueron agrupados en nueve sectores y una categoría residual (otros). Pese a utilizar criterios distintos de clasificación, ambos estudios ponen de manifiesto que los NI se pueden aplicar en una amplia gama de sectores de actividad.

Importa señalar que, pese a que en ambas tablas no aparece la categoría “clasificadores de residuos”, el análisis de casos en América Latina, así como todas las estimaciones sobre el volumen de recursos que se mueven dentro de la cadena de reciclaje, permiten sostener que los negocios inclusivos tienen un gran potencial para ser aplicados en este segmento. No es por casualidad, que el reciente libro elaborado por el equipo de SKEN, dedica un capítulo entero a este sector de actividad (Reficco y Vernis, en Márquez et al 2010).

Tabla N° 22: Distribución sectorial de casos de NI en PNUD (2008)

Sector	Casos
Agricultura / alimentación	24%
Vivienda	4%
Energía	8%
Salud	14%
Tecnologías de la información y las comunicaciones	10%
Servicios financieros	22%
Agua y saneamiento	16%
Textil	2%
Turismo	4%
Otros	4%

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por PNUD (2008). Los porcentajes suman más de 100% porque cuatro casos corresponden a dos sectores de actividad

Por otra parte, al analizar los 16 casos uruguayos incluidos en este libro hemos podido identificar siete factores contextuales que favorecen la creación de negocios inclusivos. En la tabla siguiente se presentan dichos factores y se ponen ejemplos genéricos que los ilustran.

Tabla N° 23 Factores contextuales que favorecen la creación de NI

	Factores contextuales	Ejemplos
F1	Población-objetivo con competencias técnicas y/o relacionales	Dominio de una técnica, conocimiento de un negocio, habilidades preexistentes que se necesitan para aprender una técnica, existencia de experiencias asociativas para resolver otros temas
F2	Posesión o fácil acceso de la población-objetivo a los activos o insumos requeridos por el NI	Acceso / tenencia de tierra, animales, herramientas, equipos, etc.
F3	Tecnologías	Existencia de tecnologías de bajo costo incorporables o adaptables al negocio. Tecnologías apropiadas
F4	Existencia de cadenas de valor con potencial para incorporar NI	Cadenas de valor que permiten pequeños proveedores, agentes que agreguen valor y/o para comercializar. Existencia de clusters regionales. Mercados accesibles o nuevos mercados.
F5	Marco regulatorio y sistemas administrativos	Leyes nacionales, regulaciones departamentales, mecanismos para otorgar permisos y efectuar pagos al Estado
F6	Presencia de empresas con enfoques de RSE y/o de <i>clustering</i>	Empresas con políticas definidas de RSE, basadas en el uso del negocio y la propia operación para las acciones sociales
F7	Existencia de actores institucionales con capacidad para impulsar proyectos de NI	Intendencias (programas municipales de desarrollo local), ministerios y otros organismos estatales con programas de desarrollo o inclusión social, asociaciones de productores con interés en incluir a los más pequeños, ONG focalizadas en la inclusión social, etc.

Fuente: elaboración propia.

Tal como puede allí observarse, esos factores refieren a: 1) la población de la BDP (F1 y F2); 2) el entorno tecnológico-económico (F3, F4); 3) el entorno legal y administrativo (F5) y 4) diversos actores institucionales, entre los que destacan las empresas (F6 y F7). Una lectura transversal de los casos permite extraer algunas conclusiones relativas a este tema:

- A. En todos los casos **existen cadenas de valor con potencial para que los negocios inclusivos tengan un mercado donde comercializar sus productos**. La presencia de este factor es condición necesaria para la creación de un negocio inclusivo, ya que al igual que cualquier empresa pequeña que opera dentro de la economía de mercado, a los emprendimientos inclusivos les resulta prácticamente imposible el desarrollo de mercados que aún no existen.
- B. En todas las experiencias hubo **actores institucionales que desempeñaron algún papel clave en la constitución y/o viabilidad del negocio**. A excepción de CODES¹⁹⁴,

¹⁹⁴ CODES es una cooperativa que brinda el servicio de limpieza a instituciones, empresas y edificios.

la totalidad de los emprendimientos fueron impulsados por un actor institucional. De igual forma, con la excepción de LMV¹⁹⁵, en todos los casos algún actor institucional fue clave para el acceso a mercados de insumos o productos. Siempre que fue necesario el acceso a activos fijos (equipos, maquinaria, medios de transporte, etc.) o a la transferencia de tecnología, hubo un actor institucional (empresa, gobierno local, organización social) que los proveyó.

- C. En la mayoría de las experiencias, **la población-objetivo poseía total o parcialmente las competencias técnicas básicas** que requiere el tipo de producción del emprendimiento. Inversamente, en solamente cuatro casos fue imprescindible una capacitación con el fin de aportar conocimientos sobre los aspectos básicos del proceso productivo: los jóvenes del medio rural en UNIR¹⁹⁶, las mujeres rurales del caso Fundación Quebracho, las personas no videntes de LMV y las mujeres víctimas de violencia doméstica nucleadas por CEPRODIH¹⁹⁷.

De modo que la existencia de competencias técnicas previas es un factor que favorece la viabilidad de los negocios inclusivos, pero no es una condición necesaria. Y, cuando esas competencias no pre-existen, se requiere como condición necesaria que sea relativamente fácil su adquisición mediante actividades de capacitación.

- D. De igual forma, en varias de las experiencias fue posible **identificar la existencia de tecnologías de bajo costo y fáciles de adaptar al negocio**, ocurriendo que en algunas de ellas, el acceso a esas tecnologías resultó clave para la viabilidad del emprendimiento: Fundación Quebracho¹⁹⁸ (genética de los cerdos), La Spezia¹⁹⁹ (equipo para la fabricación de la ración), ACIPROPADUR²⁰⁰ (tanque de frío, máquinas de ordeño, pasturas), Agricultores de Sauce de Batoví²⁰¹ (faros agroecológicos), UNIR (rustificación de arándanos) El Progreso²⁰² (fabricación de *pellets*, bolsas de *nylon* y caños de plástico) y LMV (*software* para *telemarketers* no videntes).

Se describe en el capítulo 20.

195 LMV es un NI protagonizado por no videntes, que se presenta en el capítulo 19.

196 El caso de cooperativa UNIR se desarrolla en el capítulo 9.

197 CEPRODIH es una ONG que atiende el problema de las mujeres pobres víctimas de violencia doméstica. Con esta población está desarrollando emprendimientos inclusivos. El caso se describe en el capítulo 21.

198 Esta fundación impulsa un proyecto de inclusión social semi-asociativo basado en la producción de cerdos en predios de familias rurales de la BDP, que se encuentran aisladas y dispersas en un amplio territorio. El caso se describe en el capítulo 11.

199 Este caso relata una experiencia de NI promovida por La Spezia.

200 ACIPROPADUR es una asociación civil que nuclea a un grupo de pequeños productores de leche del departamento de Durazno, que pasaron de la venta ilegal de leche cruda a la producción para la planta de Nutrísima, una empresa radicada en Tacuarembó. El caso se encuentra en el capítulo 6.

201 Sauce de Batoví es una zona del departamento de Tacuarembó donde residen agricultores que cayeron a la BDP cuando su monoproducción (maní para la industria aceitera) dejó de tener mercado. Este caso es descripto en el capítulo 8.

202 El Progreso es un emprendimiento de clasificadores de residuos liderado por la Intendencia de Flores.

En función de estos casos y de otros presentes en la literatura, nos animamos a formular la hipótesis de que la estrategia de negocios inclusivos es válida en aquellas situaciones que requieren tecnologías con un mínimo de sofisticación. Y, donde además, existen actores institucionales que pueden aportarlas.

- E. En la mitad de los casos, **la filosofía de responsabilidad social empresarial explica el involucramiento de empresas establecidas**. En tres de ellos la participación de las empresas fue determinante. Es el caso de Sol Naciente²⁰³ (Portones Shopping fue a buscar a la Obra San Vicente, transfirió tecnología y aportó infraestructura, entre otras cosas), de los agricultores de Sauce de Batoví (UPM tuvo la iniciativa, contrató a la ONG, gestionó otros apoyos y supervisó todo el proyecto) y del productor de cerdos apoyado por La Spezia (que aportó la tecnología, aseguró el suministro de materias primas, orientó al productor en su conversión a empresario). En los demás casos, las empresas motivadas por la RSE tuvieron un papel secundario, aunque importante en el acceso a: 1) mercados (Disco facilitó el aprendizaje que del canal supermercados hizo Delicias Criollas²⁰⁴, varios de los clientes de LMV la eligen debido a su enfoque de RSE); 2) insumos (Montes del Plata facilita campos de pastoreo a los productores de ACIPROPADUR y varias empresas entregan sus residuos electrónicos a CRECOEL²⁰⁵) y 3) infraestructura (Weyerhaeuser cedió en comodato a UNIR un predio con vivero).
- F. En algunas de las experiencias aquí consideradas, **el marco regulatorio ha generado estímulos positivos o negativos**. En cuanto a los primeros, se registran claramente en las experiencias de clasificadores creadas en el marco de la Ley de Envases (Ave Fénix²⁰⁶ y El Progreso) o las que brindan servicios de gestión de residuos a empresas que deben respetar normativas sobre la disposición final de los residuos que generan (UCAP²⁰⁷ con CONAPROLE, Sol Naciente con Portones Shopping y los clientes institucionales de CRECOEL). También es el caso de los productores agrupados en ACIPROPADUR, a quienes benefició indirectamente la nueva normativa que habilita la industrialización de leche en pequeñas industrias, ya que la misma hizo posible la existencia de Nutrísima.

Inversamente, en el caso de Delicias Criollas, el marco normativo dificulta el negocio ya que la obligación de gestionar permisos bromatológicos en cada uno de los

203 Sol Naciente es un NI de clasificadores que se encarga de gestionar los residuos generados por Portones Shopping. Tal como se explica en el capítulo 17, esta cooperativa minimiza el impacto ambiental del centro comercial, porque recupera una parte importante de esos residuos y los direcciona hacia las distintas cadenas de reciclaje.

204 Delicias Criollas es una cooperativa de mujeres rurales que producen dulces envasados y otros productos. Este caso se describe en el capítulo 7.

205 CRECOEL es una pequeña cooperativa de clasificadores especializada en los residuos electrónicos. El caso se presenta en el capítulo 15.

206 Ave Fénix es una cooperativa de clasificadores del departamento de Canelones que opera en el marco de la Ley de Envases, con el apoyo de la intendencia de ese departamento y de la Cámara de Industrias del Uruguay. Este caso se presenta en el capítulo 16.

207 UCAP es una cooperativa de clasificadores que gestiona los residuos generados por la planta de CONAPROLE en Montevideo. Este caso se describe en el capítulo 13.

departamentos donde la cooperativa produce, incrementa los costos y complica la gestión. Otro estímulo negativo son las condiciones mínimas exigidas para la formalización, que implican ingresos empresariales que muchos emprendimientos inclusivos no pueden asumir, al menos al comienzo. Esto se puede apreciar en el caso de pequeños negocios inclusivos individuales, como las emprendedoras de CEPRODIH.

- G. En la casi totalidad de los **emprendimientos sus protagonistas no poseían, antes de la creación, los activos tangibles mínimos para operarlos**. De ahí que resultara clave el papel de los actores institucionales que aportaron infraestructura, equipos u otros medios de producción.

Sector de oportunidad

La conjunción de varios o todos esos factores favorecen la creación de negocios inclusivos, razón por la cual el análisis de su presencia / ausencia es un instrumento importante en el momento de evaluar la oportunidad y viabilidad para la creación de negocios inclusivos. A los efectos de simplificar conceptualmente este instrumento, hemos acuñado el concepto **de Sector de Oportunidad**.

Sector de oportunidad es un contexto específico en el cual existe una combinación adecuada de los siguientes factores: 1) la población de la BDP posee o tiene acceso (solos o mediante apoyos institucionales) a los activos intangibles (competencias) y tangibles (insumos, equipos e infraestructura) adecuados; 2) existen cadenas de valor con potencial para incorporar negocios inclusivos; 3) hay una oferta de tecnologías accesibles; 4) el marco legal al menos no obstaculiza su funcionamiento y 5) un conjunto de actores institucionales tiene la voluntad y la capacidad para contribuir a levantar las restricciones socio-organizacionales, financieras y de mercado inherentes a toda actividad económica de personas de la BDP.

Dada la actual ausencia de investigación empírica que concluya en resultados generalizables, el abordaje inductivo del fenómeno a partir del estudio de casos resulta la mejor aproximación con que se cuenta. De modo que la definición aquí propuesta de sector de oportunidad, construida a partir de la identificación empírica de siete factores contextuales que operan positivamente sobre el potencial de los negocios inclusivos, deba considerarse provisoria y sujeta a revisión mediante nuevas investigaciones.

No obstante esa restricción, consideramos que nuestra definición es un aporte, ya que ofrece una herramienta para evaluar el potencial de nuevos negocios inclusivos, sobre la base del análisis de la presencia / ausencia de esos siete factores contextuales dentro de un país, un espacio geográfico, un sector de actividad, un *cluster* local o una cadena de valor.

Aplicada esa definición a Uruguay, creemos que existen algunos sectores de oportunidad en las cadenas de valor, tal como se describe en la tabla siguiente. En esa

tabla se mencionan las cadenas de valor y los colectivos de la BDP con quienes es posible desarrollar negocios inclusivos. En la tercera columna se ofrece una breve argumentación, basada en los principales factores contextuales cuya presencia determina cada sector de oportunidad.

Tabla N° 24: Sectores de oportunidad		
Cadena de Valor	Colectivo	¿Por qué es un sector de oportunidad para los NI?
Hortifruticultura	Pequeños agricultores familiares	Potencial para incorporarse a cadenas alimentarias y/o para desarrollar mecanismos asociativos que mejoren su productividad y acceso a mercados
Producción de leche	Pequeños tamberos	Un nuevo marco legal permite a pequeñas plantas la industrialización, las que necesitan acceder a proveedores que no operan con las grandes empresas.
Producción de cerdos	Familias pobres del medio rural o urbano	Se ha desarrollado una metodología que combina una operación rentable a pequeña escala con mecanismos asociativos para la faena y comercialización. Es posible acceder directamente a los grandes minoristas
Alimentos artesanales	Mujeres rurales de la BDP	Existe mercado consumidor para estos productos, tal como lo demuestra la diversidad de marcas que ya se comercializan en el país. Existe también <i>know how</i> acumulado para su producción y un sistema de actores para apoyar proyectos en este sector
Gestión y reciclaje de residuos	Familias pobres urbanas que viven de la recolección callejera de residuos	Se ha dado un crecimiento importante en el volumen de residuos que se generan. Nuevas tecnologías promueven el reciclaje de prácticamente todo tipo de residuos y por tanto, existe un mercado para estas materias primas. Hay experiencia acumulada a nivel de América Latina en materia de inclusión de este colectivo mediante experiencias asociativas
Textil	Mujeres de la BDP rural o urbana	Existe un mercado en la BDP para estos productos de menor precio y relativa buena calidad. También, hay un mercado para productos de base artesanal de alto precio Las competencias para producir son fácilmente desarrollables en el colectivo y existe <i>know how</i> en el sector social para promover este tipo de NI
Servicios de limpieza, mantenimiento y otros intensos en mano de obra	Familias urbanas de la BDP	Existe un mercado para estos servicios en el medio empresarial, debido a que se tiende a tercerizarlos. A eso hay que sumar la aplicación de prácticas de RSE Es fácil desarrollar las competencias y acceder al equipo necesario para poner en funcionamiento este tipo de NI

2. Formato de los negocios inclusivos en función de su lugar en cadenas de valor

Al organizar los 16 casos en función de las cadenas de valor a las que pertenecen, hemos podido observar que se pueden clasificar en tres categorías: 1) los NI que son

proveedores exclusivos de una institución (empresa o servicio público), la que ha tenido algún tipo de participación en su creación; 2) los NI cuya actividad económico-productiva los lleva necesariamente a trabajar para varios clientes institucionales y 3) los que producen y venden a consumidores finales (en forma directa o a través de canales tradicionales como supermercados o tiendas). En algunos casos, el emprendimiento pertenece a más de una categoría, como consecuencia de que opera en más de un mercado, tal como se desprende de la lectura de la tabla N°8. Allí, además, se puede observar lo siguiente:

- A. Una parte importante de los emprendimientos operan como proveedores de un único cliente institucional (empresas o gobiernos locales). Y esto ocurre tanto en NI con población de la BDP rural como urbana.
- B. Otra parte importante se ubica en la categoría de NI que venden a varios clientes institucionales. La mayor parte de estos emprendimientos se concentra en la prestación de servicios (gestión de residuos, servicios de limpieza, *call-center*). Inversamente, son pocos los casos de proveedores de insumos. Inclusive, es dable observar que, a excepción de Delicias Criollas, no se identificaron negocios inclusivos que vendan productos con valor agregado derivado de la actividad industrial.

Tabla N° 25: Clasificación de los casos según el formato del negocio inclusivo			
Formato del negocio inclusivo	BDP rural	BDP urbana	
		No clasificadores	Clasificadores
Proveedores de un único cliente institucional	ACIPROPADUR Cooperativa UNIR	Criador de cerdos – La Spezia	UCAP (servicio) COCLAM (servicio) Ave Fénix(servicio) Sol Naciente (servicio)
Proveedores de varios clientes institucionales		LMV CODES	CRECOEL (servicio) El Progreso (servicio) Todos los NI de clasificadores (proveedores de materias primas)
Producen y venden a consumidores finales en forma directa o a través de canales tradicionales	Delicias Criollas Agricultores de Sauce de Batoví Cooperativa UNIR Manos del Uruguay Fundación Quebracho	Emprendimientos de CEPRODIH Criador de cerdos – La Spezia	

Fuente: elaboración propia

- C. Al operar en dos mercados, todos los emprendimientos de clasificadores de residuos se desenvuelven como proveedores de servicios de empresas o gobiernos locales y

como vendedores de materias primas a intermediarios de diversas cadenas de valor de reciclaje. En ambos mercados institucionales, los emprendimientos de clasificadores operan como proveedores. Del resto de casos, solamente la cooperativa Delicias Criollas y el productor de cerdos apoyado por La Spezia, operan como proveedores de empresas y como agentes económicos que venden sus productos al mercado consumidor.

- D. Otro detalle importante radica en que la mayoría de los emprendimientos de la BDP rural y urbana producen bienes para consumidores finales.

En la literatura que relata experiencias de otros países es posible encontrar dos categorías más de negocios inclusivos: 4) los que agregan valor a productos finales de empresas establecidas²⁰⁸ y 5) los que operan como agentes comerciales que acercan al consumidor final el producto de otras empresas (incluyéndose aquí otros NI)²⁰⁹.

En suma, el análisis de los casos aquí estudiados y de casos presentados en la literatura sobre NI, revela la existencia de cinco formas de integrar negocios inclusivos en cadenas de valor. Ellas son:

- **Negocios inclusivos que operan como proveedores exclusivos de una empresa o institución.** Se trata de emprendimientos que producen insumos (materias primas, productos semi-elaborados) o servicios, los que son comprados exclusivamente por una empresa grande o mediana (privada o estatal), un organismo público o inclusive una OSC.

En el caso de las empresas, éstas operan como “ancla” que incluye a los NI dentro de su cadena de valor. En general esa empresa “ancla” participa en la creación del emprendimiento y contribuye, mediante distintos activos tangibles y/o intangibles, al desarrollo de las capacidades organizacionales, de producción, el acceso a insumos, etc. Las experiencias de UCAP, Sol Naciente y ACIPROPADUR se ubican en esta categoría. Se incluyen aquí también los emprendimientos inclusivos que brindan servicios a instituciones públicas, tal como ocurre con CODES y COCLAM²¹⁰.

- **Negocios inclusivos que operan como proveedores compartidos de varias empresas o instituciones.** Se trata generalmente de emprendimientos nacidos de programas implementados por organizaciones sociales o por el Estado.

En estos casos, el NI desarrolla un servicio o produce un bien que se comercializa a diversas empresas, organismos públicos y OSC, destacando en los casos

208 Es el caso de grupos de carpinteros de la BDP, organizados y capacitados por Masisa, empresa que se dedica a la fabricación de placas y tableros de madera. Los carpinteros fabrican muebles para la BDP, utilizando como materia prima las placas que produce Masisa. Esta experiencia se repite en Argentina, Chile y Colombia.

209 El ejemplo paradigmático es el de las vendedoras de productos Avon. En el caso de Masisa Colombia, la venta de los muebles está a cargo de vendedoras de la BDP.

210 COCLAM es una cooperativa de clasificadores contratada por la Intendencia de Montevideo para encargarse en los barrios Centro y Cordón, de la recolección de residuos de comercios y otros grandes generadores de basura. El caso está descrito en el capítulo 14.

uruguayos la relación comercial con gobiernos locales. CRECOEL retira los residuos electrónicos de empresas, organismos públicos y otras instituciones. Aunque una institución opere al principio como ancla, el emprendimiento evoluciona de un cliente único a clientes diversificados, como ocurre con el caso de CODES y la Junta Departamental de Montevideo.

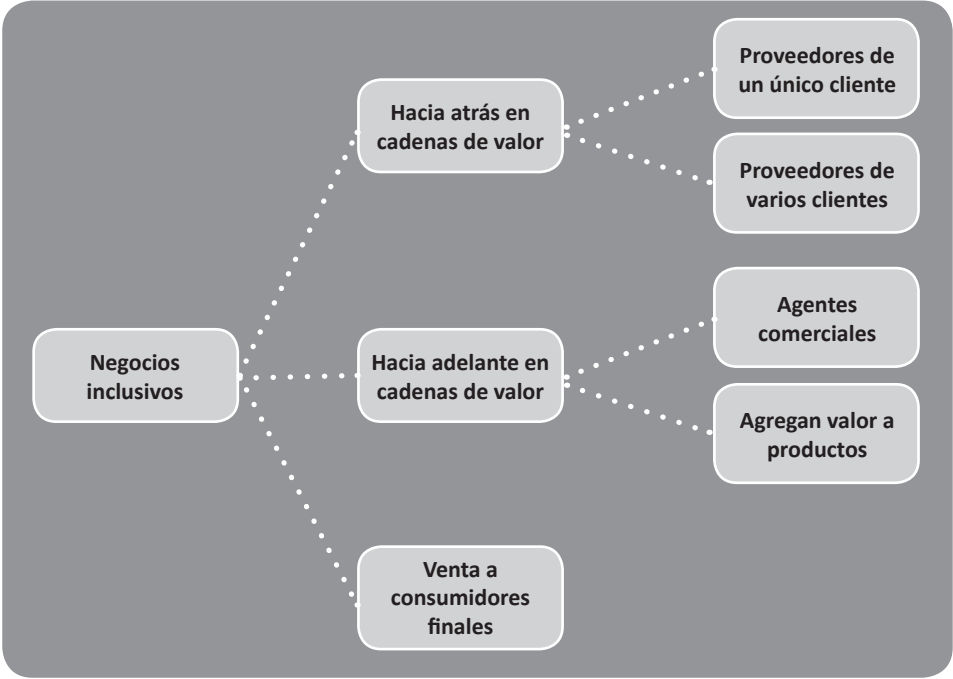
- **Negocios inclusivos que operan como emprendimientos que agregan valor a los productos de empresas grandes o medianas.** Refiere a NI ubicados “hacia adelante”, en la cadena de valor de empresas que no producen bienes terminados.

Al igual que en la segunda categoría, estos emprendimientos reciben el apoyo del productor de bienes o servicios, que puede canalizarse por diferentes medios, como ser, transferencia de tecnología, capacitación, acceso a créditos, etc. Todos estos apoyos redundan en el desarrollo de capacidades en el negocio inclusivo, las que resultan fundamentales para su desarrollo y sostenibilidad. En nuestro estudio no se encontraron casos que correspondan estrictamente a esta categoría.

- **Negocios inclusivos que producen y/o comercializan directamente a consumidores finales.** En algunos casos ello ocurre en forma directa (artesanas de CEPRODIH, agricultores de Sauce de Batoví) o mediante el uso de canales de distribución ya existentes (los cerdos de Fundación Quebracho a través de Disco, Delicias Criollas a través de supermercados). Un caso muy interesante del primer tipo es Manos del Uruguay, que ha desarrollado su propia red de tiendas. En el caso de NI fomentados por organizaciones sociales, se observa también la existencia de experiencias en las cuales la organización comercializa directamente al consumidor final, mientras el emprendimiento no está maduro para ser autosustentable. CEPRODIH ejerce esta función en beneficio de sus emprendedoras.
- **Negocios inclusivos que actúan como vendedores que acercan el producto al consumidor final.** Se trata de emprendimientos, generalmente individuales, mediante los cuales personas de la base de la pirámide operan como agentes comerciales de productos elaborados por empresas grandes o pequeñas y que están dirigidos a su propio segmento socio-económico y/o a segmentos medio-bajos de la población.

Si bien en este libro no se incluyen experiencias de esta categoría, vale señalar como ejemplo las empresas de venta directa que contratan vendedoras de la base de la pirámide para comercializar sus productos. Un ejemplo uruguayo de esta categoría es NUVÓ cosméticos. De igual forma, algunos proyectos aún no generalizados de desarrollo de tecnología para pequeños comercios de la BDP, apunta a convertirlos en plataformas (canales) para la venta y entrega de servicios dirigidos a la BDP, que no es rentable ofrecer mediante los mecanismos tradicionales de distribución, debido a sus costos operativos y logísticos. Un ejemplo son los microcréditos.

El diagrama siguiente ilustra estas cinco formas que pueden asumir los negocios inclusivos.



3. Mapa Institucional del desarrollo de Negocios Inclusivos

Tal como podrá observarse en casi todos los casos incluidos en este libro, la creación, puesta en marcha y consolidación de negocios inclusivos requiere la intervención de algún sistema de actores, quienes desempeñan en forma sinérgica diversos roles y aportan elementos necesarios para cada emprendimiento inclusivo específico. A ese sistema de actores se lo denomina aquí **Mapa Institucional**.

La empresa privada, el Estado o la sociedad civil organizada están presentes en casi todas las experiencias analizadas en nuestra investigación. En ocasiones, se registra la participación de los tres, en otras actúan dos de ellos y, en algunas pocas ocasiones, uno sólo de estos actores es quien cumple un papel dinamizador y de soporte.

En los capítulos siguientes, donde se describe cada caso, es posible encontrar una tabla similar a la que viene a continuación, en la que se identifican los actores institucionales que desempeñaron algún rol en la creación, puesta en marcha y funcionamiento de esas experiencias. El siguiente esquema, elaborado a modo de ejemplo, fue diseñado para analizar e ilustrar el mapa de actores institucionales que pueden contribuir al desarrollo de emprendimientos inclusivos. Allí se incluyen distintos actores y se describe su aporte

en cada una de cuatro etapas en que se optó por dividir el proceso de un negocio inclusivo, desde la convocatoria a los integrantes hasta que lleva ya un tiempo de funcionamiento.

Tabla N° 26: Aportes de los actores institucionales a la creación de NI				
Actores	Convocatoria a los beneficiarios	Diseño del NI	Puesta en marcha del NI	Funcionamiento del NI
ACTOR1	Implementa un programa o proyecto	Organiza el grupo Ayuda a definir el negocio Incorpora otros actores	Realiza acompañamiento. Triangula con otros actores	Realiza seguimiento o incluso puede retirarse por no ser más necesario su apoyo
ACTOR 2		Capacita Brinda asistencia técnica		Brinda nuevas capacitaciones y asistencia técnica
ACTOR 3		Financia la puesta en marcha		Financia actividades específicas: inversiones, desarrollo de productos, etc.
ACTOR 4			Cliente directo Aporta acceso mercados	
ACTOR 5		Aporta recursos Brinda acceso a insumos		
ACTOR 6		Desarrolla o aporta tecnología		Provee tecnología para nuevos desarrollos

Prácticamente todos los roles incluidos en ese esquema pueden, en principio, ser desempeñados por actores privados, estatales o sociales. No obstante ello, algunos de esos actores están mejor preparados o habilitados que otros para el desempeño de cada rol. Ello se relaciona con la misión de cada actor, su “negocio” principal y las características de su capital intelectual (competencias centrales), humano (personal, técnicos, etc.) y social (actores externos con los que se relaciona habitualmente en el marco de su operación).

En la tabla siguiente se presenta una lista con los actores institucionales que pueden participar en proyectos de creación de negocios inclusivos. Para cada uno de ellos se mencionan algunos de los recursos que tienen para aportar y se refieren los casos incluidos en este libro, en los que participó cada uno de ellos.

Tabla N° 27: Mapa de actores institucionales que participan en la construcción de NI

Actor	Recursos que aportan	Caso
<i>Organismos cooperación internacional</i>	Financiación de proyectos de creación y mejora Aportes de capital semilla	El BID en todos los casos de clasificadores de la Obra San Vicente
<i>ONG, Fundaciones</i>	Diseño y ejecución de proyectos de creación de NI Convocatoria y organización de los beneficiarios Acompañamiento socio-cultural Articulación con otros actores (cuando lideran los proyectos)	Casi todos
<i>Estado (ministerios, programas, etc.)</i>	Diseño y ejecución de programas / proyectos de creación de NI Aporte de fondos para asistencia técnica a través de programas de ministerios y otros organismos Programas sociales complementarios a proyectos de creación de NI (vivienda, servicios públicos, etc.) Líneas de crédito para inversiones específicas Leyes, normas, sistemas tributarios Compras públicas	LMV Sauce de Batoví ACIPROPADUR COCLAM
<i>Gobiernos Locales</i>	Diseño y ejecución de programas / proyectos de creación de NI Aporte de insumos Organización de ferias Articulación con otros actores Normas y permisos	ACIPROPADUR El Progreso Ave Fénix
<i>Empresas</i>	Diseño de NI Incorporación de NI a su cadena de valor Transferencia de <i>know how</i> Acceso a insumos y mercados Financiación de proyectos ejecutados por organizaciones sociales	UCAP Sol Naciente ACIPROPADUR Sauce de Batoví La Spezia
<i>Instituciones de microfinanzas</i>	Prestación de servicios microfinancieros a la BDP	ACIPROPADUR
<i>Entidades que proveen investigación</i>	Desarrollo de tecnologías destinadas a mejorar la productividad de NI	Fundación Quebracho
<i>Entidades que proveen capacitación</i>	Actividades de capacitación en temas de gestión, aspectos técnicos, etc.	Clasificadores de la Obra San Vicente
<i>Iglesias y otras instituciones</i>	Donación de fondos Préstamo de instalaciones	Cooperativa UNIR UCAP
<i>Organizaciones comunitarias</i>	Organización de beneficiarios Gestión de NI que proveen servicios básicos a una comunidad de la BDP	ACIPROPADUR Sauce de Batoví

Apoyos institucionales identificados en los casos

Al consolidar la información sobre las instituciones y apoyos identificados en cada uno de los 16 casos, nos encontramos con una lista de al menos 12 apoyos distintos, cada uno de los cuales estaba presente en un mayor o menor número de experiencias. La tabla siguiente los describe brevemente e ilustra con algunos ejemplos.

Tabla N° 28 Aportes de las empresas, las OSC y el Estado a la creación de NI			
Roles / aportes de cada actor	Empresa	Estado	OSC
Diseñar y ejecutar el proyecto Convocar, acompañar y triangular con otros actores	Sol Naciente (Portones)	El Progreso (Intendencia de Flores)	Fundación Quebracho
Financiar proyectos y aportar fondos no reembolsables para infraestructura	Sauce de Batoví (UPM)	El Progreso (Intendencia de Flores)	
	Sol Naciente (Portones)	Fundación Quebracho (Facultad de Agronomía)	Sauce de Batoví (BioUruguay)
Asistencia técnica y capacitación			
Desarrollar tecnología o facilitar el acceso a tecnología	La Spezia	Fundación Quebracho	Sauce de Batoví (BioUruguay)
Proveer créditos		ACIPROPADUR (DIPRODE)	Fundación Quebracho
Actuar como garantía de créditos y/o como agente de retención de los pagos	ACIPROPADUR (Nutrísima)		
Brindar acceso a infraestructura y equipamiento	Sol Naciente (Portones)	ACIPROPADUR (Intendencia de Durazno) El Progreso (Intendencia de Flores)	CEPRODIH Obra San Vicente
Facilitar el acceso a insumos	ACIPROPADUR (Montes del Plata)	AVE FÉNIX (Intendencia de Canelones)	
Actuar como cliente	Fundación Quebracho (Disco)	LMV (INEFOP)	UCAP (bolsas, OSV)
Facilitar el acceso a mercados	ACIPROPADUR (Nutrísima)	El Progreso (Intendencia de Flores)	Fundación Quebracho
Ayudar a desarrollar capital social	ACIPROPADUR (Montes del Plata)		Sauce de Batoví (BioUruguay)

Algunos de estos apoyos están presentes en la totalidad o casi totalidad de los casos, mientras que otros lo están en pocos casos. Resulta interesante señalar que los apoyos presentes en casi todas las experiencias son básicamente aquellos que se necesitan para la constitución y puesta en marcha de los proyectos. Sin embargo, los apoyos con una presencia media se relacionan fundamentalmente con la construcción de relaciones dentro de la cadena de valor y con otros actores sociales (incluyéndose aquí las relaciones entre los propios integrantes de los emprendimientos inclusivos), en tanto que el acceso a la tecnología y al crédito, fueron encontrados en muy pocos casos.

Apoyos presentes en la totalidad o casi totalidad de las experiencias

- A. El rol de iniciativa y liderazgo de los proyectos estuvo fuertemente dominado **por organizaciones de la sociedad civil**. Solo hay tres casos en los que este rol fue desempeñado por empresas (Agricultores de Sauce de Batoví, Sol Naciente y el productor de cerdos apoyado por La Spezia), con la peculiaridad de que todas ellas participaron en los proyectos en el marco de sus políticas de RSE. Otros cuatro casos fueron liderados por organizaciones públicas, destacando claramente el papel de los gobiernos locales (ACIPROPADUR – Intendencia de Durazno, El Progreso – Intendencia de Flores y Ave Fénix – Intendencia de Canelones) por sobre el protagonismo del gobierno central.
- B. En casi todas las experiencias la **función de seguimiento y coaching fue ejercida por organizaciones de la sociedad civil**, con la excepción de dos casos liderados por gobiernos locales (ACIPROPADUR y El Progreso).
- C. Otra de las funciones observadas en la casi totalidad de los casos es el **aporte de fondos no reembolsables o créditos blandos**. Los proveedores de estos recursos financieros son en su mayoría organizaciones de la cooperación internacional (destacando el Banco Interamericano de Desarrollo). En pocos casos los fondos provienen del Estado y en tan solo uno de ellos fue una empresa quien los aportó (agricultores de Sauce de Batoví). Resultan interesantes los dos emprendimientos que reciben fondos de la Cámara de Industrias del Uruguay, en el marco de la Ley de Envases Plásticos (Ave Fénix, El Progreso).
- D. **La capacitación y asistencia técnica** aparecen también como funciones requeridas para el éxito de este tipo de proyectos. La mayoría de las instituciones que desempeñaron estas funciones no coinciden con el actor institucional que lideró el proyecto ni con el que lo financió. En general, suelen ser instituciones especializadas en el conocimiento técnico que se transfiere: empresas, universidades, programas de ministerios o instituciones dedicadas a la investigación y desarrollo.
- E. Una amplia gama de actores brindó **acceso a infraestructura o equipos**, destacando el mayor peso de los gobiernos locales. Predomina el préstamo de instalaciones, seguida de la donación de equipamiento.

Apoyos presentes en algo más de la mitad de los casos

- F. El acceso a insumos está casi exclusivamente presente en los emprendimientos de clasificadores. En este tipo de negocios inclusivos, los residuos son la materia prima sobre la que se agrega algún tipo de valor. Inclusive, en dos de los otros casos de la BDP urbana, los insumos provienen de residuos generados en el proceso productivo de empresas: las telas para las mujeres de CEPRODIH y los restos de pasta fresca, que son el principal insumo para la fabricación de ración para los cerdos en el caso de La Spezia.
- G. El apoyo institucional para el acceso a mercados adopta dos formas. Por un lado, mediante distintos apoyos a las funciones de distribución y comunicaciones de marketing: acceso a canales de distribución, publicidad y difusión (Delicias Criollas, CRECOEL, CODES y LMV). Y, por otro, cuando la organización que lidera el proyecto, también comercializa sus productos (El Progreso, Fundación Quebracho, CEPRODIH). Por otra parte, las experiencias que no requieren este apoyo institucional se caracterizan por cierto grado de madurez empresarial, valor agregado significativo, desarrollo de canales propios de comercialización y, en algunos casos, construcción de marca. El caso más notorio de esta situación es Manos del Uruguay y, en menor medida, Delicias Criollas.
- H. Aproximadamente la mitad de los emprendimientos comercializan sus productos a un solo cliente institucional (empresa o gobierno local). La otra mitad se divide entre los que comercializan a varios clientes de este tipo y los que lo hacen directamente al mercado consumidor.
- I. En casi todos los casos se observó apoyo para el desarrollo de capital social, ocurriendo que dicho apoyo estuvo casi siempre a cargo de la misma organización que lideró el proyecto.

Apoyos presentes en muy pocos casos

- J. **La transferencia de tecnología** operó en menos de la mitad de los casos, habiéndose observado la presencia de tres tipos de tecnologías: 1) de equipos o maquinaria (ACIPROPADUR, El Progreso y La Spezia); 2) de metodologías o procesos (Agricultores de Sauce de Batoví, Fundación Quebracho) y 3) de productos, como es el caso de la genética de cerdos de Fundación Quebracho o los plantines de arándanos de UNIR.
- K. El uso del crédito se concentró en los emprendimientos del sector agropecuario y tuvieron como destino mayoritario las inversiones de capital. Los únicos dos casos en los que una empresa actuó como garantía, ésta operó contra la retención de pagos por la compra de insumos (ACIPROPADUR con Nutrísima y UCAP con CONAPROLE). Estos resultados son consistentes con otras investigaciones que cuestionan la hipótesis bastante generalizada de que el acceso al crédito es un prerequisite para el éxito de los emprendimientos inclusivos.

En la mayoría de estas 16 experiencias participó una **amplia gama de instituciones** (organizaciones de la sociedad civil, empresas, cámaras empresariales y asociaciones de cooperativas, gobiernos locales, ministerios y programas estatales, iglesias e instituciones

educativas), ocurriendo además que cada tipo de institución tendió a focalizarse en algunos de los 12 apoyos identificados, pero no los abarcó a todos.

Detrás de estos actores se encuentra la clásica terna formada por el Estado, las empresas privadas y la sociedad civil organizada. A nadie escapa que cada uno de estos tres sectores posee competencias y recursos específicos, lo que los convierte en más aptos para desempeñar preferentemente determinados roles en los procesos de creación y puesta en funcionamiento de negocios inclusivos. Ello se deriva de la misión de cada actor, de su “negocio” principal, y las características de su capital intelectual (competencias centrales), humano (personal, técnicos, etc.) y social (actores externos con los que se relaciona habitualmente en el marco de su operación). De ahí la importancia de contar con un marco de análisis que sirva para, a partir de las necesidades específicas de cada proyecto, identificar los actores con las competencias y recursos adecuados para responder a esas necesidades.

Los recuadros pintados en gris oscuro en la tabla Nº 11 señalan el actor con mayor competencia para aportar los recursos incluidos en ella. Los que están pintados con gris claro indican los actores que poseen esas competencia, pero en menor medida y dependiendo de cada situación. Finalmente, el blanco señala que el actor no tiene esa competencia o la tiene para casos muy excepcionales.

4. El rol de la empresa privada²¹¹

Tal como se señaló en el capítulo 2, la consolidación de la RSE como nuevo paradigma sobre el rol de la empresa en el mundo contemporáneo está modificando la forma como las empresas conciben su relación con la sociedad.

En esta línea de pensamiento se basa el compromiso asumido por el WBCSD con el fomento de negocios inclusivos, que se sintetiza en la siguiente frase: “*no pueden existir empresas exitosas en sociedades fracasadas*”²¹². Este y otros grupos de empresarios a lo largo del mundo han comprometido sus empresas en el desarrollo de este enfoque de intervención social de la empresa, basado en la creación de emprendimientos de personas de la base de la pirámide incorporados a su cadena de valor. En este ambiente de ideas, cada día es mayor el número de empresas de todo tipo y tamaño, que han comenzado a promover la creación de negocios inclusivos a lo largo de América Latina²¹³.

En nuestra investigación hemos podido identificar cuatro modalidades de intervención de las empresas en el apoyo a los negocios inclusivos: 1) promover la creación de un NI incorporado a su cadena de valor, convirtiéndose en su principal o exclusivo

211 El contenido de este punto fue anticipadamente publicado en la revista *EMPRESARIAL* de junio de 2011, bajo el título: *Negocios Inclusivos: una estrategia de inclusión social que tiene a la empresa privada como protagonista*.

212 WBCSD (2006). *Oportunidades de negocios para reducir la pobreza. Una guía de campo*. Suiza.

213 Márquez, P., Reficco, E. y Berger, G. (2010). *Negocios Inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. SKEN.

cliente; 2) adquirir bienes o servicios de emprendimientos inclusivos ya existentes; 3) facilitar el acceso de NI a insumos y mercados y 4) incluir, en el marco de sus políticas de compromiso con la comunidad, el apoyo a la creación de NI ajenos a su cadena de valor. Si bien la primera modalidad es la que ha dado lugar a la formulación del término negocios inclusivos (tal como se desprende de las primeras publicaciones del SNV y el WBCSD), en los casos que ilustra la literatura es posible encontrar también las otras tres modalidades.

En la tabla Nº 12 se identifican los casos en los que participaron empresas, según la modalidad de intervención de este actor institucional. Allí se los clasifica en función de esta variable y del formato de NI. La lectura de la tabla permite observar lo siguiente:

- A. En casi todos los casos se registra la intervención de empresas, con la excepción de Manos del Uruguay, COCLAM y Ave Fénix, lo que refrenda la idea del importante papel que están a llamadas a desempeñar las empresas en la estrategia de abordaje de la pobreza mediante el desarrollo de negocios inclusivos.
- B. Dado que las modalidades no son excluyentes entre sí, en algunos casos se repiten. Lo mismo ocurre como consecuencia de que algunos emprendimientos inclusivos operan en más de un mercado.
- C. En nueve de los casos, la empresa operó como cliente institucional del negocio inclusivo; pero en tan solo cuatro de ellos es su cliente exclusivo, desempeñando además algún papel en el proceso fundacional. No se encontraron experiencias de emprendimientos que nacieran como proveedores exclusivos de una empresa y que luego se diversificaran hacia otros clientes. El caso de Cooperativa UNIR es interesante para reflexionar sobre la debilidad potencial de este tipo de negocios inclusivos, derivada de la concentración del riesgo en un único cliente corporativo. UNIR dejó de ser viable en el momento en que Agrotec rescindió el contrato por el servicio de rustificación de arándanos. En ese momento la cooperativa no había consolidado aún sus otras unidades de negocios, razón por la cual, al desaparecer los ingresos provenientes de Agrotec, ya no fue económicamente viable.
- D. Tal como ya se observó anteriormente, pocos son los casos en que una empresa contribuyó mediante el apoyo para el acceso a mercados. No obstante ello, esos casos resultan ilustrativos de un tipo de apoyo con potencial para resolver algunas de las principales limitaciones de los negocios inclusivos: el acceso y desarrollo de mercados. La posibilidad que Disco brindó a Delicias Criollas para la exposición de productos en sus góndolas, sirvió a la cooperativa para aprender sobre el funcionamiento del canal supermercados y para dar a conocer la marca en su segmento-objetivo. Este caso ilustra sobre el potencial del sector comercio para abrir las puertas de emprendimientos inclusivos direccionados al mercado consumidor de bienes elaborados.

Los otros dos casos son ejemplos del potencial de algunas empresas industriales para establecer alianzas con negocios inclusivos a cuyos productos pueden agregar valor, sin la necesidad de convertirse en sus compradores corporativos. El acuerdo entre Fundación Quebracho y La Tablada resulta imprescindible para la comercialización de cerdos a Disco, ya que para acceder a este tipo de clientes es necesario contar con

volumen y condiciones sanitarias que solo un frigorífico puede aportar. El acuerdo comercial entre UCAP y la empresa que fabrica bolsas de *nylon* (las que se pagan mediante las materias primas que entrega la cooperativa) es otro ejemplo de este tipo de colaboración, basada en el canje de productos.

Tabla N° 29: Ejemplos genéricos de negocios inclusivos según forma del NI y modalidad de intervención de la empresa

Los SBI como	Modalidad de intervención de la empresa			
	Crea NI incorporados a su cadena de valor	Adquiere bienes y servicios de NI ya existentes	Facilita el acceso a insumos y mercados	Incluye la promoción de NI en sus acciones sociales
Proveedores de un único cliente corporativo	ACIPROPADUR (Nutrísima) UCAP (CONAPROLE) Sol Naciente (Portones) UNIR (Agrotec)	Fundación Quebracho (Disco)	Fundación Quebracho (La Tablada) UCAP (CONAPROLE) UCAP (bolsas con OSV) Sol Naciente (Portones) ACIPROPADUR (Montes del Plata)	Sol Naciente (Portones) ACIPROPADUR (Montes del Plata)
Proveedores de varios clientes corporativos		Delicias Criollas (regalo empresarial) CRECOEL LMV CODES El Progreso (compradores de pellets)	Delicias Criollas (Disco) El Progreso (productores que aportan residuos) CRECOEL CODES (IMPOL)	
Agentes que agregan valor a productos de una empresa				Delicias Criollas (Citrícola Salteña - naranjas)
Agentes que comercializan los productos de una empresa				
Producen y venden directo al consumidor final			La Spezia CEPRODIH (productos textiles)	Agricultores de Sauce de Batoví (UPM) UNIR (Weyerhaeuser)

Fuente: elaboración propia. Extraído de un trabajo de investigación dirigido por el consultor en el marco de un proyecto de investigación conjunto entre la Universidad Católica del Uruguay y la Universidad Complutense de Madrid.

- E. Si bien la mayor contribución en materia de acceso a insumos se observa en los casos de las empresas que aportan residuos de su proceso productivo, los pocos casos en los que el acceso a insumos se hace de otra forma, resultan experiencias interesantes por su potencial de replicación. En primer lugar, destaca la participación de los productores de ACIPROPADUR en el Programa de Integración Productiva de Montes del Plata, mediante la cual acceden a un insumo imposible de adquirir por sí mismos: la tierra para el pastoreo. La enorme superficie ocupada por la forestación, la escasa complejidad de la gestión de ese tipo de programas y la presencia de importantes empresas internacionales con políticas de RSE, sugieren que ese caso pueda ser replicado en una amplia zona geográfica de Uruguay y por otras empresas del sector, lo que abriría oportunidades para la creación de NI con pequeños productores de ganado vacuno y ovino, además de los tamberos.

La venta de artículos de limpieza de IMPOL a CODES y la venta de naranjas de Citrícola Salteña a Delicias Criollas son ejemplos de cómo las empresas pueden ayudar a los emprendimientos inclusivos mediante la financiación de insumos. IMPOL no cobró intereses a la cooperativa, en tanto que Delicias Criollas paga el costo de las naranjas luego de vender las mermeladas. En el primer caso se trató del apoyo a una empresa recientemente creada y sin capital de giro, mientras que en el segundo, se financia el desfase temporal derivado de la estacionalidad del negocio.

- F. La mayoría de los casos en los que la contribución de las empresas a los negocios inclusivos estuvo motivada por la RSE, involucraron el uso de recursos que la empresa emplea en la operación de su negocio. El Programa de Integración Productiva de Montes del Plata (que benefició a los productores de ACIPROADUR), la venta de naranjas de Citrícola Salteña a Delicias Criollas y el préstamo en comodato del predio con vivero que Weyerhaeuser otorgó a Cooperativa UNIR, son todos ellos ejemplos de acciones de compromiso con la comunidad, basadas en el uso de activos de las empresas. Por otro lado, la gestión de residuos que Portones Shopping contrata a Sol Naciente se inscribe en el marco de las políticas de responsabilidad ambiental de esta empresa.

A diferencia de esos casos, el financiamiento del proyecto de apoyo a los agricultores de Sauce de Batoví es claramente una acción social de UPM que no involucra el uso de recursos propios de la operación de su negocio. En efecto, el aporte de UPM consistió principalmente en el financiamiento del proyecto (entre cuyos costos se incluye el pago de los honorarios de BioUruguay) y el préstamo de maquinaria a cargo de algunos de sus proveedores (su capital relacional). Pero este caso muestra otra arista de la contribución empresarial no filantrópica y decidida desde la perspectiva del negocio: la de generar mejores condiciones de vida en las comunidades vecinas a las instalaciones de las empresas (en este caso, campos forestados). En general las empresas internacionales extractivas desarrollan programas destinados a generar un buen relacionamiento con las comunidades vecinas, cuya finalidad es obtener su “permiso de operación” o desarrollar capacidades locales que la empresa necesita para su proceso productivo (personal capacitado, pequeños proveedores, etc.)

Tipología de modalidades

El descubrimiento de estas cuatro modalidades de intervención sugiere la relevancia de construir una tipología, ya que cada una de esas modalidades presenta características específicas. El conocimiento de esas características es muy útil para todos los actores interesados en promover negocios inclusivos. Al Estado y las OSC les servirá para orientar la búsqueda de socios en el sector empresarial. A las empresas les será de utilidad para identificar áreas de oportunidad para el fomento de negocios inclusivos, ya sea cuando se propongan crear emprendimientos de este tipo incorporados a su cadena de valor, como cuando su promoción forme parte de acciones de compromiso con la comunidad.

A continuación se sugiere una breve explicación de cada una de esas modalidades y se las ilustra con algunos de los casos investigados.

- **Promover la creación de NI incorporados a la cadena de valor.** En general, se trata de experiencias en las que empresas grandes o medianas apoyan la creación de un emprendimiento asociativo con la BDP, al que luego le compran insumos o servicios, transformándose en su principal cliente. Este es el caso de Nutrísima²¹⁴, una empresa láctea ubicada en Tacuarembó, que comenzó a trabajar con “cruderos” de Durazno. Un problema social existente en buena parte del Interior del país es el de los pequeños tamberos ubicados en las cercanías de las ciudades, quienes quedan excluidos del sistema de remisión a plantas industriales, debido a sus pequeños volúmenes de producción. Estas personas viven en condiciones materiales muy precarias, sin luz eléctrica y otros servicios mínimos. Sus ingresos provienen de la venta de leche cruda “puerta a puerta”, -de ahí, el nombre de “cruderos”- empleando carros tirados por caballos, motos o bicicletas. Son familias que viven en condiciones de subsistencia.

A mediados de la década pasada, la Intendencia de Durazno (ID) invitó a Nutrísima a sumarse a un proyecto orientado a resolver el problema de los “cruderos” de la capital departamental. La ID propuso a Nutrísima idear un sistema para que estos cruderos pudieran remitir a la empresa. En una primera fase, se instaló un tanque de frío en Durazno al que se llevaba la leche, para luego transportarla a la planta de la empresa en Tacuarembó. En una segunda fase, Nutrísima instaló una planta en Durazno. El impacto para los productores fue muy importante: 1) accedieron a capacitación y a créditos; 2) mejoraron su infraestructura (inclusive algunos compraron máquinas de ordeño); 3) incrementaron su productividad y se aseguraron un ingreso estable; 4) mejoraron las condiciones de trabajo (ya no tuvieron que salir a vender en la calle) y 5) crearon una asociación civil, mediante la cual comenzaron a trabajar en forma asociativa (ACIPROPADUR).

Otro caso interesante es la incorporación de cooperativas de clasificadores para gestionar los residuos de plantas industriales o grandes centros comerciales. Así, por ejemplo, CONAPROLE contrata el servicio de UCAP²¹⁵, una cooperativa

214 Este caso se desarrolla en el capítulo 6.

215 Este caso se desarrolla en el capítulo 13.

de ex – hurgadores creada para brindar este servicio, bajo la orientación social y metodológica de la Obra San Vicente. Promovidas también por esta ONG fundada por el Padre “Cacho”, operan Sol Naciente²¹⁶ y CIL, que se encargan respectivamente de gestionar los residuos de Portones Shopping²¹⁷ y Montevideo Shopping.

- **Adquirir bienes o servicios de NI ya existentes.** La modalidad anterior supone que la empresa tiene la capacidad de convertirse en el cliente único o principal del emprendimiento inclusivo. Pero, esto no siempre es posible. De ahí que la contratación de servicios o la compra de bienes a emprendimientos ya existentes es otra modalidad que asume el apoyo a los NI.

Delicias Criollas (DC) es una cooperativa de producción y servicios impulsada por la Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay²¹⁸, con el objetivo de lograr la inserción económico-productiva, la valoración y la autonomía de mujeres pobres rurales: esposas de peones, asalariadas o pequeñas productoras. Fundada a fines de los noventa, actualmente esta cooperativa nuclea a 14 grupos de mujeres radicadas en 11 departamentos del país. Fruto de un trabajo profesional y el apoyo de instituciones como el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), Delicias Criollas ofrece productos de calidad en diversos rubros (dulces, almíbares, panificados, licores, etc.), que se comercializan en supermercados y tiendas especializadas. Hace un par de años, Delicias Criollas y Citrícola Salteña (Caputto) formalizaron un acuerdo comercial, mediante el cual la cooperativa adquiere las naranjas que necesita para su producción y las paga posteriormente con canastas para regalos empresariales que se hacen con sus productos. Este acuerdo sirvió a para diversificar su negocio, ya que a partir del mismo comenzó a ofrecer a otras empresas la posibilidad de agregar “valor social” a sus regalos de fin de año. SUAT, ANTEL y OSE son algunas de las empresas que apoyan este NI.

- **Facilitar el acceso a insumos o mercados.** En el marco de su operación cotidiana y mediante mecanismos innovadores de intercambio de valor con emprendimientos inclusivos, las empresas pueden apoyarlos para un mejor acceso a insumos y mercados. Así, por ejemplo, el Programa de Integración Productiva (PIP) que implementa Montes del Plata²¹⁹, es una forma de facilitar el acceso a campos de pastoreo a pequeños productores familiares, para quienes la tierra es el insumo más difícil de obtener. El pastoreo permite a los productores incrementar el número de animales, al tiempo que sirve a la empresa forestal para reducir los costos de mantenimiento de sus campos.

Otros dos ejemplos ilustran la forma cómo las empresas establecidas pueden contribuir con los NI mediante el acceso a mercados. A mediados de la década pasada, la cadena de supermercados Disco facilitó la presencia de Delicias

216 Este caso se desarrolla en el capítulo 17.

217 Licandro, O. (2010). *“La inclusión social, la empresa y la tecnología. Estudio de casos sobre RSE”*. Fundación Konrad Adenauer-ACDE. Octubre de 2010. Montevideo. Versión electrónica no publicada.

218 Este caso se desarrolla en el capítulo 7.

219 Licandro, O. (2010). Obra citada.

Criollas en cuatro de sus puntos de venta. Además de brindarle la posibilidad de dar a conocer su marca en el mercado-objetivo, esta experiencia sirvió a DC para realizar un aprendizaje del negocio y de los requisitos para ser exitoso en ese canal de distribución. Actualmente, DC está presente en Disco, Devoto, Tienda Inglesa y Gèant. El segundo ejemplo se relaciona también con esta cooperativa. Hace dos años, Saman lanzó la promoción de un *pack*, que incluyó un paquete de arroz y un frasco de mermelada de DC. Claramente se trató de una acción de *marketing* orientada a dar a conocer y legitimar la marca de la cooperativa, al asociarla con una de las marcas de alimentos más prestigiosas del país.

De igual forma, el contrato de Fundación Quebracho²²⁰ con la cadena Disco sirvió al emprendimiento inclusivo con cerdos como forma de acceder a los consumidores finales. También, los contratos de servicios de UCAP con CONAPROLE y Sol Naciente con Portones Shopping, sirven a estos emprendimientos inclusivos para acceder a materia prima de mejor calidad a la que recogerían en las calles.

- **Incluir la promoción de NI en las acciones sociales.** Esta cuarta modalidad incluye la operación de la empresa pero exclusivamente como activo puesto al servicio de las acciones de compromiso con la comunidad. Sauce de Batoví es una pequeña localidad rural de viviendas dispersas, ubicada a 25 kilómetros de la ciudad de Tacuarembó. La mayoría de sus habitantes son pequeños agricultores que cultivan maní, mandioca, maíz, papas y boniatos. Tres décadas atrás, Sauce de Batoví era una comunidad agrícola próspera especializada en el cultivo de maní para la industria aceitera. Como consecuencia de la baja productividad de sus predios y de mecanismos de comercialización individual que les restaba poder negociador ante los intermediarios, estos agricultores obtenían ingresos que apenas daban para subsistir.

En la década pasada, Forestal Oriental (razón social de la actual UPM) adquirió tierras vecinas a Sauce de Batoví²²¹. En el marco de sus políticas de relación con las comunidades aledañas a donde está instalada, la empresa analizó las necesidades de esta localidad y decidió llevar adelante un proyecto orientado a *“brindar apoyo a los pobladores para producir de forma más eficiente y poder sacar un mayor provecho de sus áreas”*²²². Ese proyecto fue implementado conjuntamente con la ONG BioUruguay. Al cabo de cuatro años, los agricultores de Sauce de Batoví incrementaron su productividad, diversificaron su producción y desarrollaron formas asociativas de compra de insumos y comercialización de sus productos.

Tal como se desprende de estos casos, la estrategia de los NI como herramienta de lucha contra la exclusión económica y social, puede tener a la empresa privada como actor relevante y, por lo tanto, es una alternativa de intervención social que toda empresa embarcada en la RSE debería considerar. Las cuatro modalidades de intervención

220 Este caso se desarrolla en el capítulo 11.

221 Este caso se desarrolla en el capítulo 8.

222 Instituto de Ciencia e Investigación. *“Forestal Oriental y el medio en el Uruguay profundo. Un proyecto codo a codo”*. En Bosques y Desarrollo N° 75, septiembre de 2009.

analizadas en este capítulo sugieren que existen muchas formas de contribuir al desarrollo de NI y que, por lo tanto, se trata de una estrategia que está al alcance de la mano de la mayoría de las empresas. Toda las empresas deber recurrir a proveedores y a actores en la cadena de distribución. En consecuencia, una forma de ser socialmente responsable consiste en analizar la viabilidad de **contratar emprendimientos inclusivos en ambos extremos de la cadena de valor**.

Tabla N° 30: Ejemplos genéricos de negocios inclusivos según forma del NI y modalidad de intervención de la empresa				
Los SBI como	Modalidad de intervención de la empresa			
	Crea NI incorporados a su cadena de valor	Adquiere bienes y servicios de NI ya existentes	Facilita el acceso a insumos y mercados	Incluye la promoción de NI en sus acciones sociales
Proveedores exclusivos	Agroindustria organiza un grupo de pequeños productores y lo convierte en su proveedor	Supermercado contrata la producción de cerdos de un NI gestionado por una OSC	Empresa entrega residuos (materia prima) a NI de clasificadores, que le brinda servicio de gestión residuos	Empresa agroindustrial financia mejoras en la vivienda de pequeños productores que la proveen
Proveedores compartidos	Empresa desarrolla un NI, que luego provee a otras empresas	Empresa contrata cooperativa de servicios de limpieza	Supermercado facilita el acceso a góndolas para exhibir producto de NI	Empresa compra regalos empresariales vendidos por NI
Agentes que agregan valor a productos de una empresa	Empresa desarrolla pequeños instaladores de sus productos	Empresa maderera contrata carpinteros para producir y vender muebles con sus enchapados	Empresa forestal facilita pastoreo en sus campos a productores familiares	Empresa frutícola vende frutas a NI para la producción de dulces, bajo condiciones muy ventajosas
Agentes que comercializan los productos de una empresa	Fabricante de cerámicas crea un canal de distribución con SBI dirigido al mercado SBI	Empresa contrata servicios de call center a personas con discapacidad	Empresa aporta tecnología a minoristas de los SBI que venden sus productos	Empresa de venta directa ejecuta acciones sociales orientadas a su red de vendedoras
Agentes que producen y venden directo al consumidor final	Empresa asiste a NI que desarrolló como proveedor de insumos, para que venda excedentes a consumidores finales	Empresa contrata NI textil para ser su proveedor de uniformes para el personal	Empresa textil entrega retazos de telas a cooperativa que fabrica prendas para los SBI	Empresa de venta directa presta su canal para que un NI comercialice algún producto

Fuente: Elaboración propia

La amplia diversidad de oportunidades disponibles por la empresa privada para promover la creación de negocios inclusivos es fácil de visualizar si se combinan sus diferentes modalidades de intervención con los distintos formatos de negocios inclusivos. En la tabla siguiente se proponen diferentes ejemplos genéricos de eventuales negocios inclusivos para cada una de los 20 escenarios determinados por la combinación de ambas variables.

El sólo hecho de plantear estos ejemplos genéricos sugiere que en todos los formatos de negocios inclusivos existe posibilidad de actuación para las empresas. De igual forma, el tipo de ejemplos mencionado (y el esfuerzo intelectual de reflexión para identificarlos) refuerza la idea relativa a que el tipo de cadena de valor y de empresa condiciona los tipos de NI a desarrollar en ellas.

5. Cuatro formas de clasificar los negocios inclusivos

El análisis de los casos aquí incluidos, complementado por un estudio bibliográfico de experiencias de otros países, nos llevó a considerar la existencia de al menos cuatro variables en base a las cuales es posible clasificar los negocios inclusivos con fines analíticos. Ellas son: 1) la forma como se involucran empresas privadas con el emprendimiento; 2) el cometido o fin del NI en relación a las personas de la BDP; 3) el marco institucional en el que se crea y consolida el NI y 4) el vínculo institucional entre los integrantes del NI.

La primera variable ya fue analizada en el punto anterior. A continuación consideramos las otras tres.

- **Cometido o finalidad del negocio inclusivo.** En la literatura, el concepto de negocios inclusivos se asocia con dos cometidos o fines en relación a la BDP. Por un lado, refiere a la creación de emprendimientos inclusivos protagonizados por esa población, que se incorporan a la cadena de valor de empresas constituidas. Este es el enfoque formulado por el WBCSD, por SNV y por la versión 2.0 de la teoría de la base de la pirámide. Por otro, la teoría inicial de Prahalad sobre los negocios con la base de la pirámide, que proponía la idea desarrollar productos para este segmento de la población mundial, con la finalidad de ampliar el mercado de las empresas multinacionales y de mejorar las condiciones de vida de la BDP.

En ambos enfoques, no hay una asociación clara del concepto con un tercer cometido observable en algunas experiencias. Se trata de los emprendimientos destinados a **brindar acceso a los servicios que constituyen derechos básicos de las personas**: agua, electricidad, salud, educación, etc. Este tipo de emprendimientos inclusivos son a veces liderados por organizaciones comunitarias, pequeñas cooperativas e inclusive, empresas. Fundación AVINA es una de las organizaciones que incluyen este tipo de emprendimientos dentro del concepto de NI. De modo que el cometido o fin del emprendimiento

inclusivo, se convierte en una variable de clasificación de los negocios inclusivos. Este criterio es el segundo que se representa en la tabla Nº 15.

En este libro se incluyen únicamente ejemplos de la primera categoría porque se decidió focalizar la investigación en este tipo de negocios inclusivos.

- **Marco institucional de la creación de negocios inclusivos.** Esta variable refiere al tipo de institución que lidera o promueve activamente la creación del emprendimiento. Nuestro estudio de casos permitió identificar cuatro categorías determinadas por esta variable: 1) los que son creados por iniciativa de OSC o líderes sociales; 2) los que nacen en el marco de programas o iniciativas provenientes del sector público; 3) los que son promovidos por empresas y 4) los que nacen como iniciativa de las personas de la BDP.

En la tabla Nº 14a se distribuyen los casos estudiados según esta variable. Tal como allí puede observarse, predominan las experiencias lideradas por OSC.

Tabla Nº 31: Distribución de los casos según el marco institucional en el que fueron creados	
Institución que lideró	Casos
OSC o líderes sociales	UNIR, Manos del Uruguay, Delicias Criollas, Fundación Quebracho, COCLAM, UCAP, CRECOEL, CEPRODIH
Estado o gobierno local	ACIPROPADUR, Ave Fénix, El Progreso
Empresa	Agricultores de Sauce de Batoví, Sol Naciente ¹ , La Spezia
Población de la BDP	LMV ² , CODES

Fuente: elaboración propia.

NOTAS:

1 Si bien la cooperativa se creó en el marco de un programa de la Obra San Vicente, Portones fue a proponer el proyecto y luego desempeñó un papel importante en la organización de la cooperativa.

2 Si bien el emprendimiento se crea luego de una capacitación a cargo del INEFOP, con financiamiento del MIDES, la cooperativa se constituye a instancias de quien resultó ser su líder.

- **Vínculo institucional entre los integrantes del emprendimiento inclusivo.** Esta variable clasifica los emprendimientos en función de su grado o forma de asociatividad. Tal como se puede observar en la tabla Nº14b, los casos de esta investigación son mayoritariamente de tipo asociativo, asumiendo dos formas jurídicas: cooperativas y sociedades de hecho. Algunos otros casos también son de tipo asociativo, pero no agrupan personas, sino que lo hacen con emprendimientos. Son redes o alianzas de emprendimientos lideradas por la institución que promovió el proyecto.

En esta situación se encuentran los agricultores de Sauce de Batoví, los productores de cerdos organizados por Fundación Quebracho y muchas de las emprendedoras de CEPRODIH cuya producción es comercializada por la ONG. Finalmente, un tercer grupo más pequeño aún, está constituido por emprendimientos individuales o familiares completamente autónomos: el productor de cerdos que trabaja con La Spezia y algunas emprendedoras de CEPRODIH que comercializan una parte de sus productos en forma directa.

Tabla Nº 32: Distribución de los casos según el tipo de vínculo institucional entre los protagonistas del emprendimiento

Tipo de vínculo	Casos
Emprendimiento asociativo (cooperativa, sociedad de hecho, etc.)	Manos del Uruguay, Delicias Criollas, UNIR, COCLAM, UCAP, CRECOEL, Ave Fénix, LMV, Sol Naciente, CODES, El Progreso
Redes o alianzas de emprendimientos personales o familiares	Agricultores de Sauce de Batoví, Fundación Quebracho, CEPRODIH
Emprendimientos individuales o familiares	La Spezia, CEPRODIH

Fuente: elaboración propia.

En la tabla siguiente se presentan las cuatro tipologías.

Tal como se infiere de su lectura, la variedad de situaciones es bastante amplia y sugiere una gran riqueza en materia de alternativas. Pero también, importa señalar que esa variedad implica considerar puntos de partida (colectivos, necesidades, etc.) y soluciones diferentes. Así mismo, las oportunidades y restricciones de cada tipo de negocio inclusivo tienen sus especificidades, al igual que los apoyos que es necesario desplegar y las metodologías a ser aplicadas.

Creemos que la investigación futura, destinada a generar conocimiento acumulado en materia de experiencias exitosas y fracasadas, permitirá reflexionar sobre esas especificidades, lo que contribuirá al mejor diseño de emprendimientos adecuados al perfil, las fortalezas y restricciones de cada una de las comunidades involucradas.

Tabla N° 33: Tipologías de negocios inclusivos según diversos criterios	
Criterio	Tipos de negocios inclusivos
Forma de involucramiento de las empresas integradas	Desarrolla bienes o servicios para ser adquiridos por las personas de la BDP (IE1) Desarrolla emprendimientos de personas de SBI y los incorpora a su cadena de valor como socios estratégicos (IE2) Facilita el acceso de emprendimientos de personas de SBI a insumos o mercados (IE3) Adquiere bienes o servicios de emprendimientos de personas de SBI que operan en mercados abiertos (IE4) Promueve la creación de negocios inclusivos en el marco de sus prácticas de compromiso con la comunidad en la que opera (IE5)
Cometido del emprendimiento en relación a las personas de la BDP	Brindar acceso a bienes y servicios básicos (agua, luz, salud, educación, conectividad, alimentación, etc.) (CE1) Desarrollar bienes y servicios de consumo individual, a los que normalmente no accede esta población (CE2) Generar una actividad económica autosustentable, que favorezca la inclusión social y económica de las personas de BDPI (CE3)
Marco institucional en el que se crea y consolida el negocio inclusivo	NI creados por iniciativa de OSC o líderes sociales y con fuerte involucramiento de estos actores, desde la creación hasta su consolidación (MI1) NI creados en el marco de programas o iniciativas provenientes del sector público, tanto a nivel estatal como de gobiernos locales (MI2) NI promovidos por empresas (MI3) NI creados por iniciativa de comunidades o grupos de personas de SBI (MI4)
Vínculo institucional entre los integrantes del NI	Emprendimientos asociativos (cooperativas, sociedades de hecho, etc.) (VI1) Redes o alianzas de emprendimientos personales o familiares, creadas para generar sinergias (logísticas, de acceso a insumos y mercados, reducción de costos, mayor poder de negociación, etc.) (VI2) Emprendimientos individuales o familiares (VI 3) Emprendimientos gestionados por organizaciones sociales en los que la población de la BDP opera como productor (VI 4)

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 22

Impactos del apoyo institucional

El análisis de las experiencias incluidas en este libro nos ha permitido identificar un conjunto de impactos positivos del enfoque de los NI sobre los emprendimientos, derivados del rol de los distintos actores institucionales. En este capítulo se aborda la descripción y análisis de dichos impactos.

Tal como ya se observó, la evidencia empírica sugiere que la viabilidad de los negocios inclusivos con colectivos de la BDP requiere de múltiples apoyos institucionales. Estos apoyos permiten resolver los principales desafíos que debe enfrentar cualquier emprendimiento inclusivo para ser sustentable dentro de la economía de mercado. Algunos de estos desafíos no fueron bien resueltos por los enfoques sobre creación de microemprendimientos adoptados en los años ochenta y noventa del siglo pasado, tal como lo demuestra la publicación de Licandro y Echeverriarza (2006). Esos enfoques no resolvían adecuadamente el acceso a mercados e insumos, el uso eficiente del microcrédito, la transformación cultural que requiere la gestión empresarial, el acceso a tecnologías apropiadas y la formalización, entre otros desafíos. En cambio, las experiencias diseñadas bajo el enfoque de los negocios inclusivos muestran una mayor capacidad para abordar y resolver estos desafíos y, por lo tanto, para generar impactos positivos sobre el negocio, que contribuyen a su viabilidad y sostenibilidad económica.

Tabla N° 34: Ejemplos de impactos de apoyo institucional sobre los NI

Impacto		Descripción genérica
I1	Organización	Apoyo para organizarse y aprender a gestionar empresas
I2	Producción y productividad	Optimización en el uso de recursos (suelos, insumos, etc.), sistemas de producción de bajo costo, incremento de la productividad, mejoras en la calidad de los productos
I3	Formalización	Exigencia de funcionamiento en la formalidad, apoyo para formalizarse
I4	Transferencia de <i>know how</i>	Desarrollo de competencias, capacitación y asistencia técnica, transferencia de conocimientos, metodologías de producción
I5	Acceso a tecnología	Transferencia tecnológica, acceso a tecnologías de bajo costo
I6	Infraestructura, equipamiento, etc.	Préstamo de equipos, vehículos y maquinaria, instalación de tanques de agua, uso de galpones y predios
I7	Acceso al crédito	Información sobre programas públicos de financiamiento, garantía en créditos de programas públicos e instituciones microfinancieras, financiación de insumos
I8	Mejora en procesos de compra y/o comercialización	Clubes de compra, venta colectiva, desarrollo de canales de distribución
I9	Acceso a mercados e insumos	Venta asegurada con clientes estables, acceso a mercados y canales de terceros, aprendizaje sobre el funcionamiento de los canales de venta
I10	Precios	Precios justos, asegurar precios

Fuente: elaboración propia

Del análisis transversal de los casos se pudo inferir la existencia de al menos 10 tipos diferentes de impactos positivos sobre los emprendimientos. En la tabla Nº 17 se los describe en forma genérica.

En todas las experiencias se registró la presencia de un número importante de estos impactos. La gráfica siguiente ilustra la presencia de cada uno de ellos. Algunos impactos se encontraron en todos los casos (organización, producción, transferencia de *know how*) o casi todos (acceso a mercados y/o insumos, infraestructura y/o equipamiento, mejora en los procesos de compra y/o de *marketing*). Además, en algo más de la mitad de las experiencias hubo impactos positivos en materia de formalización, precios y acceso a tecnología. El único impacto presente en menos de la mitad de las experiencias fue el acceso al crédito.

La gráfica siguiente indica la cantidad de casos en los cuales se encontró la presencia de cada uno de estos impactos.



Organización

La casi totalidad de los emprendimientos recibieron apoyos que contribuyeron a crear los grupos, adoptar formas mínimas de organización y a establecer procesos productivos con cierto grado de eficacia. Los emprendimientos que adoptaron formas asociativas de

relación entre sus integrantes (básicamente, cooperativas) lograron diversos niveles de avance en materia organizativa.

En un extremo, encontramos emprendimientos que nuclean a muchas personas y que gestionan en forma autónoma procesos productivos diversificados y distribuidos a lo largo y ancho del país (como Manos del Uruguay y Delicias Criollas), y en el otro, emprendimientos con un nivel básico de organización y todavía dependientes de las instituciones que los patrocinaron (esto se observa en todos los negocios inclusivos con clasificadores). Diferente es la situación de CODES, que construyó su organización a partir de la experiencia de sus protagonistas, cuando eran empleados de la empresa que cerró, razón por la cual llevaban ya tiempo trabajando juntos.

También, varios de los casos que nuclean pequeños productores autónomos, coordinados entre sí con algún fin determinado, han avanzado en materia organizativa. La asociación civil que reúne a los tamberos de Durazno se convirtió en su interlocutor institucional con los otros actores participantes; en particular con el cliente compartido (Nutrísima). En los agricultores de Sauce de Batoví, se pasó de unidades productivas totalmente descoordinadas y sin cooperación entre sí, a formas asociativas de trabajo que sirvieron para mejorar los precios, acceder al mercado de Tacuarembó y generar la transferencia conocimientos y aprendizajes entre ellos.

Inclusive, en algunos de los casos en los que el modelo de negocios adoptado implicó la existencia de un actor institucional que coordinara la actividad productiva y/o comercial, se observa que el formato de organización adoptado funciona en beneficio de esas personas. Las funciones de la Fundación Quebracho (mejora genética, capacitación, comercialización de los cerdos, etc.) difícilmente podrían ser asumidas por las familias rurales y es muy difícil imaginarlas organizándose para llevarlas adelante. De igual forma, la etapa en que se encuentra la mayoría de las mujeres emprendedoras apoyadas por CEPRODIH, hace necesario que la ONG asuma la función comercial.

Producción y productividad

A nuestro juicio, los distintos apoyos recibidos por los emprendimientos generaron cinco tipos de impactos positivos en materia de la producción.

Estos son: 1) mejoras en el proceso productivo; 2) mejora en la calidad de los productos; 3) agregar valor a los productos; 4) mayor volumen de producción y 5) integración vertical y/o diversificación de productos.

En la tabla siguiente se identifica la presencia de esos impactos en cada uno de los emprendimientos.

Tabla N° 35: Distintos impactos positivos sobre la producción y la productividad	
Impacto sobre :	
Proceso productivo	Agricultores de Sauce de Batoví, Manos del Uruguay, Delicias Criollas, UNIR, Fundación Quebracho, UCAP, CRECOEL, COCLAM, Sol Naciente, El Progreso, Ave Fénix, LMV, CEPRODIH
Calidad de los productos	Manos del Uruguay, Delicias Criollas, ACIPROPADUR, Fundación Quebracho, LMV, CODES, La Spezia, CEPRODIH
Valor agregado a los productos	Manos del Uruguay, Delicias Criollas, UCAP, CRECOEL, COCLAM, Sol Naciente, El Progreso, Ave Fénix,
Volumen producido	Agricultores de Sauce de Batoví, ACIPROPADUR, UCAP, CRECOEL, COCLAM, Sol Naciente, El Progreso, Ave Fénix, La Spezia
Integración vertical / diversificación de productos	Manos del Uruguay, El Progreso.

Fuente: elaboración propia

La mejora del proceso productivo es evidente en los casos de clasificadores, quienes pasaron de una recolección y clasificación totalmente artesanal y sin estándares, a una recolección mejor organizada y a una clasificación más estandarizada y con mejor soporte de infraestructura y equipamiento. Los productores rurales (agricultores, tamberos, criadores de cerdos) mejoraron las técnicas de producción, de la mano de la incorporación de tecnología y metodologías de trabajo. Las mujeres rurales se incorporaron a organizaciones cooperativas cuyos procesos productivos se fueron industrializando.

En general, se registraron mejoras en la calidad de los productos, que es un factor crítico para operar dentro de la economía de mercado. La excelente calidad de las mermeladas de Delicias Criollas y de los diversos productos artesanales de Manos del Uruguay es uno de los principales factores que explican su éxito en el mercado de nivel socioeconómico medio-alto y alto, e inclusive, la conquista de mercados fuera del país. La calidad de la leche y de la carne de cerdo (incluyendo las condiciones sanitarias y de higiene del proceso productivo) constituye un requisito legal en esos rubros. LMV y CODES operan en mercados donde compiten con empresas especializadas y, por lo tanto, su calidad debe ser al menos similar a la de sus competidores.

En el negocio de los clasificadores, el valor agregado se materializa en la limpieza, enfardado y separación de las distintas materias primas recogidas de la basura. Los emprendimientos asociativos permiten agregar este valor, que cada clasificador a nivel individual no puede hacer por falta de tiempo, infraestructura, equipos e imposibilidad de recurrir a la división del trabajo. Manos del Uruguay agrega valor mediante el diseño y la calidad de sus productos, así como a través de su imagen de marca. Delicias Criollas lo agrega en base a la calidad de sus productos.

El acceso a campos de pastoreo (mediante el acuerdo con Montes del Plata) y las mejoras en el proceso productivo (logrado a partir de diversos apoyos en materia de capacitación y asistencia técnica) explican el incremento del volumen de leche producido por los tamberos de ACIPROPADUR. La incorporación de la tecnología de producción, denominada Faros Ecológicos, permitió a los agricultores de Sauce de Batoví incrementar el volumen de lo que producen. Y, en particular, este impacto es muy claro en el caso de los emprendimientos de clasificadores, ya que los acuerdos para acceder a grandes cantidades de materias primas concentradas en un solo lugar o ya pre-clasificadas (centros para depositar envases vacíos, residuos de las empresas a la que gestionan su eliminación en forma ambientalmente responsable, especialización en residuos electrónicos, circuitos para la recolección de residuos de comercios y oficinas, etc.) hace posible obtener un volumen importante de materias primas para comercializar y con la particularidad de que el descarte es mucho menor.

En un solo caso se registró una verdadera diversificación de la producción. Manos del Uruguay comenzó con productos textiles, para extender su línea de productos a una amplia gama de artículos de decoración y otros usos. Y también, en una sola de las experiencias se produjo integración vertical. Se trata de El Progreso, que pasó de la exclusiva comercialización de las materias primas recogidas, al uso de algunas de esas materias primas para producir insumos o bienes industrializados. En efecto, mientras que el cartón lo sigue vendiendo luego de su enfardado, los bidones de plástico se utilizan para la fabricación de *pellets* (insumo). A su vez éstos se comenzaron a usar en la fabricación de bolsas de *nylon*, para luego ampliarse a la fabricación de mangueras.

Transferencia de know how

Ha resultado clave en la mayoría de los emprendimientos y, en general, se concentró en los procesos productivos y organizativos, más que en los procesos de comercialización, gestión financiera o gestión de personas. El apoyo técnico del LATU a Delicias Criollas impactó fuertemente en la calidad alcanzada por los productos elaborados por esta cooperativa. La metodología de los faros agroecológicos modificó sustancialmente la forma de producir y contribuyó a optimizar el uso de la tierra y a diversificar la producción de los agricultores de Sauce de Batoví.

De igual forma, la transferencia de *know how* se encontró en la mejora de los procesos organizativos experimentada por los emprendimientos de clasificadores. Lo mismo ocurrió en Manos del Uruguay y Delicias Criollas, donde se trabajó mucho en el aprendizaje del funcionamiento del modelo cooperativo y de formas colaborativas de trabajo. Algo parecido ocurrió con los tamberos de Durazno, que recibieron asesoramiento para la creación de su asociación civil.

Por su parte, la capacitación fue fundamental en el caso de los tamberos de Durazno, ya que impactó en la mejora de la calidad y el volumen de leche producido por sus vacas. El aprendizaje sobre el tratamiento de los residuos contribuyó a mejorar la calidad de las materias primas recuperadas por los clasificadores, en tanto que la capacitación en

telemarketing abrió las posibilidades de esta actividad económica al grupo de personas no videntes que fundaron LMV. En los casos de clasificadores la transferencia de *know how* operó sobre la organización del proceso de clasificación, limpieza y enfardado de las materias primas.

En suma, todos estos casos ilustran sobre el papel de la capacitación y la transferencia de conocimientos en el éxito de los negocios inclusivos.

Formalización

La mayoría de estos emprendimientos están operando dentro del marco legal de la formalidad. En algunos casos, la formalización ha sido condición necesaria para el acceso a clientes y mercados. Los emprendimientos que venden sus bienes o servicios a empresas (Sol Naciente, UCAP, ACIPROPADUR, LMV, CODES, Fundación Quebracho) y los que venden sus productos en supermercados y shoppings, todos ellos tienen que facturar y que aportar a la seguridad social. Los que operan con instituciones públicas, tanto a través de ONGs (COCLAM) como en relación directa (transitoriamente, es la situación de El progreso) tienen que tener a su gente en la seguridad social.

También se registraron algunas situaciones que podemos calificar de “originales”. La Spezia condicionó su apoyo al productor de cerdos a que se formalizara, medida ésta que deriva de su visión de la responsabilidad social.

Acceso a tecnología

Ya se mencionaron algunos casos en los que las mejoras en los procesos productivos y la calidad de los productos fueron el resultado del acceso a tecnologías. Los *freezers*, adquiridos mediante créditos avalados por Nutrísima, permitieron poner en funcionamiento un sistema de recolección rentable de la leche. Las tecnologías de producción sirvieron para incrementar la productividad de los cerdos en los casos de Fundación Quebracho y La Spezia. La asistencia tecnológica del LATU explica en buena medida la excelente calidad de las mermeladas de Delicias Criollas. De igual forma, la adquisición de tecnología para producir *pellets*, bolsas y mangueras es el factor que hace posible la fabricación de estos productos en El Progreso.

El acceso a tecnología asume diferentes modalidades y se logra de distintas fuentes. En algunos casos se consigue mediante la adquisición de equipamiento con apoyo crediticio a los productores (tamberos de Durazno y agricultores de Sauce de Batoví). En otros resulta de la donación o préstamo de equipos a cargo de alguna de las instituciones que formó parte del marco institucional (La Spezia, El Progreso, Sol Naciente). Finalmente, otra consiste en el acceso a desarrollos tecnológicos que mejoran el proceso productivo y/o la calidad de los productos (LATU con Delicias Criollas, Facultad de Agronomía y Fundación Quebracho con los pequeños productores de cerdos).

Acceso a infraestructura y equipamiento

El problema del acceso a infraestructura y equipamiento fue resuelto en la casi totalidad de los casos. En once de ellos se registró apoyo para el acceso a infraestructura (locales, galpones, predios, instalaciones, etc.) y en 13 el apoyo permitió acceder a equipamiento (vehículos, mobiliario, equipos de computación, software, máquinas, tanques de agua, etc.). Resulta interesante el hecho de que la mayoría de los emprendimientos recibieron ambos tipos de apoyo (10 casos).

Esos apoyos se canalizaron de tres formas. En primer lugar mediante **créditos facilitados** por programas públicos, organizaciones o empresas. En algunos casos el crédito se otorgó contra la garantía de algunos actores intervinientes. Así, por ejemplo, los cruderos de Durazno accedieron a créditos del MGAP para la compra de *frezeers*, con la garantía de la empresa ancla (Nutrísima); las familias beneficiarias del proyecto de Fundación Quebracho recibieron financiamiento de la ONG para la adquisición del material para la construcción de instalaciones; los agricultores de Sauce de Batoví usufructuaron créditos públicos destinados a la compra de tanques de agua.

En segundo lugar, se pudo observar la existencia de diferentes formas de **préstamo de infraestructura o equipamiento**: 1) entrega en comodato (los contenedores especiales de la Intendencia de Montevideo a UCAP, el vivero de Weyerhaeuser que utilizaba Cooperativa UNIR); 2) uso gratuito de instalaciones (los puntos de clasificación de las intendencias en los casos de COCLAM y Ave Fénix, el galpón de la OSV donde UCAP clasifica los residuos, el local donde opera el *call center* de LMV) o vehículos (la camioneta de la Intendencia de Flores que usa El Progreso); 3) realización de trabajos a cargo del actor institucional con su propio equipamiento (la maquinaria usada por UPM para acondicionar los predios de los agricultores de Sauce de Batoví) y 4) contrapartidas por servicios (los campos de pastoreo de Montes del Plata en el caso de los cruderos de Durazno, las instalaciones de Portones Shopping donde opera Sol Naciente).

Finalmente, una tercera modalidad es **la donación**. En la mayoría de los casos, la donación adoptó la forma de fondos para inversiones. Así, por ejemplo, las mejoras en los predios de los agricultores de Sauce de Batoví, el crédito no reembolsable del BID a COCLAM para la compra de herramientas o la donación del FPP a LMV para la compra de equipamiento. Y sólo en unos pocos casos hubo donación directa de equipamiento: los PCs que recibió LMV y la maquinaria para la fabricación de ración que La Spezia entregó al productor de cerdos que gestiona la disposición final de sus residuos.

La tabla Nº 19 informa los aportes para infraestructura y equipamiento que recibió cada emprendimiento, desagregándolos según cada una de las tres formas mediante las cuales se canalizaron esos aportes: financiación, préstamo o comodato y donación.

Tabla N° 36: Distintas formas de acceso a infraestructura y equipamiento

	Compra financiada	Préstamo / comodato / cliente ¹	Donación
ACIPROPADUR	Freezers	Campos de pastoreo Tanque de frío	
Agricultores de Sauce de Batoví	Tanques de agua	Maquinaria para manejo de la tierra	Inversión en los predios
Delicias Criollas		Equipamiento	Equipamiento
UNIR		Vivero y otros predios	
Fundación Quebracho	Chiqueros Tanques de agua		Materiales para construir infraestructura
UCAP		Contenedores Galpón	
COCLAM		Instalación: punto verde de la IM Camión (al principio) por la IM	Crédito no reembolsable para la compra de herramientas
CRECOEL		PTI del Cerro	
Ave Fénix		Centro de clasificación (IC) Camión	
Sol Naciente		Instalaciones y equipos de Portones Shopping	
El Progreso		Instalaciones, vehículos y maquinaria de la IF	
LMV		Local	Mobiliario Equipos Software especial
CODES	Equipos		
CEPRODIH		Instalaciones Equipos	
La Spezia			Maquinaria para fabricar la ración

Fuente: elaboración propia

NOTA:

1 Se incluyen aquí los casos en los que el emprendimiento utiliza instalaciones y/o equipamiento del cliente, en el marco del contrato de servicios. Es el caso, por ejemplo, de Sol Naciente con las instalaciones que provee el shopping, COCLAM con los puntos de clasificación de la IM.

Acceso al crédito

Tan solo siete de estos casos involucraron el uso de créditos. En la tabla anterior se reseñan las experiencias en las que el crédito sirvió para financiar el acceso a equipamientos: ACIPROPADUR, agricultores de Sauce de Batoví, Fundación Quebracho y CODES. A estos casos deben agregarse aquellos en los cuales este instrumento sirvió para financiar capital de giro o la compra de insumos. El primer tipo de financiamiento se observa en Delicias Criollas, Manos del Uruguay, UCAP y CODES. En tanto que su uso con la finalidad posibilitar la compra de insumos se registra en el caso de Fundación Quebracho (adquisición de las cerdas).

Es probable que el uso del crédito sirva a futuro en todos los casos para el crecimiento del emprendimiento y su consolidación económica, pero no ha resultado imprescindible para ponerlos en marcha. Por lo tanto, su análisis revela que, tal como sostienen algunos autores (Licandro y Etchevarriarza, 2006) y contrariamente al punto de vista mayoritario de los ejecutores de programas de creación de microemprendimientos de los años noventa, el acceso al crédito no es condición necesaria para la creación de negocios inclusivos. Más aún, cabría preguntarse si un mayor volumen de crédito o simplemente el disponer de crédito en las etapas iniciales, no terminaría poniendo en riesgo la viabilidad del emprendimiento, al asumir compromisos financieros destinados a solventar actividades o inversiones que no resultaban imprescindibles en ese momento. Esta es una discusión conceptual que ya tiene varios años entre los especialistas en microcrédito.

Mejora en los procesos de compra y/o comercialización

En la casi totalidad de experiencias el negocio inclusivo generó mejoras en los procesos de comercialización. Más aún, el análisis de cada uno de los casos permitió identificar la existencia de tres grandes factores que explican esas mejoras. La tabla siguiente ilustra la presencia de estos factores en cada uno de los casos estudiados donde se experimentaron mejoras en el proceso comercial.

En primer lugar, en todos los casos en que el negocio inclusivo involucró el agrupamiento de personas o unidades productivas que antes operaban en forma individual, la **asociatividad** generó mejoras en la comercialización, a través de posibilitar un mayor poder negociador (derivado del volumen) o un mejor acceso a canales comerciales (como consecuencia de una mayor profesionalización de la función comercial). Las cooperativas de clasificadores y los agricultores de Sauce de Batoví son un buen ejemplo de incremento del poder negociador, en tanto que la constitución de cooperativas hizo posible la profesionalización comercial, tal como ocurrió en Manos del Uruguay y Delicias Criollas.

El segundo de esos factores es la **participación activa de uno de los actores institucionales**, cuando uno de ellos asumió directamente la función comercial. Fundación Quebracho organiza la venta de los cerdos. Cardijn se encargó de la gestión comercial con la empresa de arándanos y creó un equipo de venta directa para las hierbas aromáticas y

los condimentos. La Obra San Vicente negoció el contrato de COCLAM con la Intendencia de Montevideo y gestiona la relación comercial entre ellas. La Intendencia de Flores vende los fardos de cartón a PAMER y los *pellets* a empresas que fabrican productos de plástico.

Todas estas experiencias se caracterizan por no tener todavía el grado de autonomía necesario para ser considerados negocios inclusivos en sentido estricto. Pero tienen también el potencial para serlo, con la excepción de la experiencia fallida de Cooperativa UNIR. La Intendencia de Flores diseñó el proyecto para que los clasificadores formen una cooperativa autónoma a mediano plazo. Fundación Quebracho espera ampliar el proyecto, mediante la inclusión de pequeños productores que ya operan en otras zonas del departamento de Cerro Largo y la creación de formas asociativas de comercialización, autónomas de la Fundación. Funcionarios de Cardijn y otros referentes de Tacuarembó integraban la directiva de Cooperativa UNIR, pero pensaban transferirla a los cooperativistas, una vez que estuvieran capacitados para asumir ese rol. En cambio, no parece claro que el modelo de intervención de la Obra San Vicente permita la completa autonomía de COCLAM y las demás cooperativas que ha creado. A nuestro juicio, esta situación no resulta de la voluntad de la ONG sino del modelo de intervención que adoptó desde el comienzo del proyecto.

Tabla N° 37: factores que explican la mejora en los procesos de comercialización			
	Asociatividad	Participación activa de un actor institucional	Aprendizaje y desarrollo de know how comercial
ACIPROPADUR	SI		
Agricultores de Sauce de Batoví	SI		
Delicias Criollas	SI		SI
UNIR		SI	
Manos del Uruguay	SI		SI
Fundación Quebracho	SI	SI	
UCAP	SI		
COCLAM	SI	SI	
CRECOEL	SI		SI
Ave Fénix	SI		
Sol Naciente	SI		
El Progreso	SI	SI	
LMV			SI
CODES			SI
CEPRODIH		SI	

Fuente: elaboración propia

El factor presente en el menor número de casos es el **desarrollo de habilidades comerciales** en los protagonistas del emprendimiento. En dos de esas experiencias, el desarrollo del *know how* comercial se explica por la profesionalización de la gestión

del emprendimiento, asociada a su crecimiento y diversificación territorial (Manos del Uruguay y Delicias Criollas). En tres de los otros casos, el aprendizaje que llevó a la mejora de los procesos comerciales resultó de la habilidad personal de los líderes del emprendimiento. Esto ocurrió en CODES, CRECOEL y LMV. En esa última experiencia es probable que una consultoría en *marketing* financiada por el MIDES, también haya contribuido.

Tan solo en tres casos se registró una mejora en los procesos de adquisición de insumos: Manos del Uruguay, Delicias Criollas y Fundación Quebracho. En las dos primeras experiencias, esa mejora vino de la mano de la profesionalización de la gestión.

Acceso a mercados e insumos

La mejora en el acceso a mercados es consecuencia directa de los cambios positivos ya mencionados en los procesos de comercialización. En todos los casos de clasificadores la asociatividad genera volumen y mejor calidad de las materias primas, lo que permite comercializarlos más adelante en la cadena de valor. En efecto, estos emprendimientos pueden saltar al acopiador barrial y vender a acopiadores más grandes e inclusive recicladores, lo cual les permite obtener un mayor precio. La mejor gestión de la comercialización a cargo de alguno de los actores institucionales que apoyan el emprendimiento, abre las puertas de compradores institucionales. Fundación Quebracho negoció con Disco y Gèant la colocación de los cerdos y la Intendencia de Flores consigue buenos compradores para el *pellet*. El desarrollo de *know how* de *marketing* explica la estrategia de marca que abrió los mercados de calidad y status donde Manos del Uruguay instala sus tiendas. De igual forma, fue una buena gestión de relaciones institucionales lo que permitió a Delicias Criollas ingresar a Disco (y así aprender cómo funciona el canal supermercados) y hacerlo en el mercado de regalos empresariales.

En los emprendimientos de clasificadores se registra una mejora en el acceso a los insumos, pero la misma no deriva de cambios positivos en la gestión, sino de las características del modelo de negocios. Por una parte, las alianzas con grandes proveedores concentran las fuentes de materias primas (a diferencia de lo que ocurre con los clasificadores que recorren individualmente las calles, quienes extraen la basura de un gran número de contenedores), lo que minimiza los costos de recolección. Y, por otro, esas alianzas establecen que los proveedores entregan los residuos en mejores condiciones de pre-clasificación y no contaminación con residuos orgánicos, lo que simplifica los procesos productivos y la calidad del producto final.

Sol Naciente se beneficia de un *mix* de residuos similar al que generan los hogares, pero separado por tipo de materia prima y particularmente, no mezclado con basura orgánica. La parte más importante del negocio de UCAP (*nylon* y plásticos) la obtiene de los residuos generados por la planta de CONAPROLE y entregado en mejores condiciones a las habituales (contenedores especiales). CRECOEL se especializa en residuos electrónicos, a los que le resulta fácil acceder debido a la regulación que obliga a las organizaciones a asegurar la disposición final de este tipo de basura. De ahí la garantía de acceso a un buen

volumen de residuos, inclusive superior a las cantidades que CRECOEL puede procesar. El acuerdo de la Intendencia de Flores con las asociaciones de productores facilita obtener un gran volumen de bidones plásticos y recibirlos en condiciones de limpieza que simplifican el proceso productivo. COCLAM (que recoge residuos no orgánicos generados por comercios de una zona de Montevideo) y Ave Fénix (que clasifica los envases plásticos que recoge la Intendencia de Canelones en distintos puntos acondicionados a tales efectos) obtienen materias primas concentradas en determinadas categorías (cartón, *nylon* y plástico), lo que facilita el proceso productivo y permite comercializar volúmenes más grandes; siendo que esto último mejora el poder negociador de estas cooperativas.

Algo similar ocurre con los otros emprendimientos que utilizan residuos como insumos para su producción. Es el caso del productor de cerdos que fabrica ración elaborada en base a los restos de pastas frescas que le entrega La Spezia y el de las beneficiarias de CEPRODIH, quienes confeccionan bolsas y otros artículos textiles en base al descarte de empresas del sector textil. Pero, algo diferente es lo que sucede con los agricultores de Sauce de Batoví, Manos del Uruguay y Delicias Criollas, quienes basan su mejor acceso a insumos en la asociatividad.

Mejoras en el precio

El último de los impactos identificados en la investigación es la mejora en los precios. En general, el incremento de los precios es un resultado de dos factores: la asociatividad y la mejora de la calidad. Las cooperativas de clasificadores generan mayor volumen, lo que les permite vender “más adelante” en la cadena de valor. Lo mismo ocurre en algunos de los emprendimientos que agrupan pequeños productores rurales: los agricultores de Sauce de Batoví y los productores de cerdos de la Fundación Quebracho.

Por su parte, Manos del Uruguay y Delicias Criollas lo hacen en base a la calidad de los productos y la imagen de sus marcas. Esto también ocurre en menor medida con CODES, dado que la preocupación por dar un buen servicio es un factor de competitividad que hace posible operar con precios de mercado.

En algunos casos no se mejora el monto de los precios (o se lo hace de modo apenas significativo), pero en cambio se logran acuerdos para asegurarlo. Esto ocurre con los tamberos de ACIPROPADUR.

CAPÍTULO 23

Reflexiones finales

A nuestro juicio, los negocios inclusivos constituyen una estrategia eficaz y eficiente para abordar el problema de la pobreza en algunos segmentos de la población de la BDP. La razón de esto radica en su potencial para crear condiciones de inclusión económica sustentable en el tiempo, las que a su vez hacen posible una mejora en el acceso a bienes y servicios, el desarrollo de capital social y relacional y una mayor capacidad para ejercer los derechos ciudadanos. En un contexto internacional de fracaso comprobado de las estrategias tradicionales de abordaje del problema de la pobreza, los negocios inclusivos emergen como una alternativa con resultados probados. Si bien es cierto que hasta el momento esta conclusión resulta del estudio de casos y faltan investigaciones cuantitativas que midan con mayor rigor sus impactos, también es cierto que esas experiencias concretas funcionan y que es posible identificar los factores contextuales y las buenas prácticas que las convierten en exitosas.

La investigación que dio lugar a esta publicación ratifica hallazgos presentes en otros estudios de casos y propone algunas herramientas conceptuales que, en nuestra opinión, constituyen un aporte al debate sobre el tema y para quienes estén interesados en fomentar la creación de negocios inclusivos. En este último capítulo presentamos una síntesis de los principales aportes de esta publicación y proponemos algunas ideas para el diseño de una estrategia nacional, destinada al desarrollo de los negocios inclusivos en Uruguay.

1. Una nueva perspectiva para enfocar el problema de la inclusión social.

El debate entre “dar pescado” y “enseñar a pescar” tiene ya varias décadas y, si bien prácticamente nadie defiende en forma abierta el enfoque que subyace a la primera de esas alternativas, lo cierto es que buena parte de la inversión social en América Latina continúa aplicándolo. Es probable que el fracaso de las estrategias diseñadas para “enseñar a pescar”, la urgencia de algunos gobiernos por sacar rápidamente de la pobreza extrema a miles de personas y el clientelismo (una vieja práctica en América Latina, que ahora reviste nuevos formatos) expliquen esta situación. Pero más allá de esas urgencias gubernamentales (incuestionables, por cierto) y de la demagogia del clientelismo (uno de los principales factores de reproducción de la pobreza), lo que impide la aplicación de la segunda alternativa es la inexistencia de instrumentos eficaces y eficientes que permitan una inclusión social verdadera y sustentable. En este trabajo hemos argumentado que la solución a este problema requiere un nuevo marco conceptual, que conciba la pobreza como la ausencia de un conjunto activos tangibles e intangibles que impiden a la BDP el ingreso en procesos virtuosos de movilidad social.

Basada en este nuevo enfoque emerge la estrategia de los negocios inclusivos, que no solo resuelve el problema de “enseñar a pescar”, sino que además ayuda a la BDP a “desarrollar y gestionar herramientas para pescar”. Se trata de una estrategia que aborda las restricciones de esta población en materia de activos tangibles (servicios básicos, herramientas, infraestructura, etc.) e intangibles (educación, competencias para organizarse, producir y defender sus derechos, etc.), ayudándola a adquirirlos y desarrollarlos. Durante décadas, las élites técnicas y políticas fueron incapaces de plantearse la posibilidad de que los pobres pudieran crear empresas con las competencias que se requieren para operar dentro de la economía formal. Sin embargo, los cientos de experiencias de negocios inclusivos que operan eficazmente en América Latina y otros continentes echan por tierra ese prejuicio. Estas experiencias muestran que bajo determinadas condiciones estructurales y mediante la participación de diversos actores institucionales (empresas, Estados, organizaciones sociales, cooperación internacional, etc.) que facilitan el acceso a activos tangibles y el desarrollo de activos intangibles, es posible la creación de empresas formales gestionadas y protagonizadas por colectivos de la BDP.

De acuerdo a nuestras investigaciones, el éxito de esta estrategia se asocia con la idea de que no es posible la inclusión social sin inclusión a la economía de mercado. Aunque se trata de una idea bastante sencilla, ha sido necesario que transcurriera más de medio siglo de fracaso en las políticas de reducción de la pobreza, para darse cuenta de su validez. Esta idea se materializa mediante cuatro supuestos, que en cierta medida resultan revolucionarios, ya que implican una transformación radical en la forma de conceptualizar el problema y su solución.

El primero de ellos sostiene que la inclusión social requiere la transformación de los pobres en agentes económicos integrados dentro de la economía de mercado. El segundo supuesto establece que la conversión de la BDP en este tipo de agente implica su incorporación a los sistemas de producción y comercialización existentes (es decir, que puedan actuar como empleados o como empresarios), su acceso a infraestructura y servicios básicos y una mejora sustancial en su capacidad de consumo. Para lograr este resultado, el tercer supuesto propone la necesidad de levantar las restricciones socio-culturales que limitan la capacidad de la BDP para actuar dentro de los parámetros de la economía de mercado (formas tradicionales de producción, resistencia al trabajo asociativo, bajos estándares de calidad, hábitos de trabajo, etc.). Y, finalmente, el cuarto supuesto afirma que resulta imprescindible la participación del sector privado como motor de ese proceso de inclusión, ya sea mediante el desarrollo de bienes y servicios destinados a la mejora de la calidad de vida de los pobres, como a través de la creación de emprendimientos inclusivos integrados a sus cadenas de valor.

2. Aportes al desarrollo de un andamiaje metodológico sobre los NI

El análisis transversal de los capítulos 21 y 22 propone un conjunto de conceptos y tipologías, que fueron inferidos mediante el estudio comparativo de los casos incluidos en esta publicación. Creemos que estos conceptos y tipologías constituyen un aporte importante al diseño de negocios inclusivos, tanto para la toma de decisiones estratégicas (por ejemplo, la determinación del tipo de actividad económica más apropiada para un colectivo específico de la BDP) como operativas (por ejemplo, la identificación de los recursos necesarios y de los actores que pueden proveerlos).

El concepto de “sector de oportunidad”

El primero de estos aportes es el concepto de “sector de oportunidad”, que resulta útil para evaluar el potencial de un proyecto específico de NI. Pero también constituye una herramienta metodológica que puede ser utilizada por instituciones que incluyen entre sus actividades la creación de NI con su población-objetivo, como es el caso de ONGs, gobiernos locales o el propio Ministerio de Desarrollo Social. De igual forma, esta herramienta puede servir en proyectos de desarrollo, para identificar el tipo de negocios inclusivos más apropiado a integrar en cadenas de valor y *clusters* productivos considerados en esos proyectos. A nivel gubernamental, puede usarse para identificar negocios inclusivos, cuyo desarrollo formará parte de las contrapartidas que se exijan a las grandes inversiones que reciben beneficios fiscales.

Los factores contextuales

El segundo aporte es el modelo de análisis basado en los siete factores contextuales que favorecen o inhiben la creación de negocios inclusivos. Este modelo resulta un instrumento de gran utilidad en todo tipo de análisis estratégico sobre la viabilidad de proyectos de negocios inclusivos. La presencia/ausencia de condiciones favorables en la población-objetivo (posesión de activos tangibles y competencias) constituyen fortalezas o debilidades y por lo tanto, su adecuado conocimiento es un insumo fundamental para determinar el tipo de actividad económica que se puede desarrollar con ella, así como para identificar las inversiones en activos y las actividades de capacitación que se necesitarán. Uno de los factores que explican los resultados positivos observados en la mayoría de los casos radica en que la población-objetivo ya poseía las competencias básicas (claramente ocurre en todos los NI con clasificadores de residuos) y/o los activos materiales requeridos (los agricultores de Sauce Batoví, las familias rurales organizadas por Fundación Quebracho y los cruderos de Durazno tenían el acceso a un insumo crítico: la tierra).

El marco regulatorio es un factor que genera estímulos positivos o negativos, aunque en las circunstancias actuales (donde el desarrollo de NI no está en la agenda de los gobiernos), es probable que opere más como inhibidor que como facilitador de

esta estrategia de inclusión. Normas como la Ley de Envases (que permite financiar una parte de los ingresos de los clasificadores de Ave Fénix y El Progreso), las que regulan la disposición final de los residuos generados por las empresas (que favorecen negocios inclusivos como los de UCAP, Sol Naciente o CRECOEL) o la nueva normativa que habilita a las pequeñas industrias a procesar la leche (sin lo cual no hubiera sido posible la experiencia con los cruderos de Durazno) son ejemplos de un marco legal que favorece los negocios inclusivos. Inversamente, la dispersión de las normas bromatológicas (que afectan a Delicias Criollas), el costo de la formalización o la ausencia de estímulos tributarios a las empresas para que fomenten NI, constituyen barreras a su desarrollo.

Como toda actividad económica se soporta en algún tipo de tecnología y es impensable desarrollar NI basados en grandes inversiones, la consideración de esta variable resulta crítica. Sin las tecnologías apropiadas no es posible llevar adelante un emprendimiento, al menos en condiciones mínimas para ser eficiente y competitivo. Por esa razón, éste es quizá el factor más determinante a la hora de establecer la viabilidad de un emprendimiento inclusivo. La metodología de manejo de la tierra que aportó Bio Uruguay a los agricultores de Sauce de Batoví, la variedad de cerdo que desarrolló Fundación Quebracho para ser criada a cielo abierto, la maquinaria para producir pellets en El Progreso y el *software* para no videntes que utiliza LMV ilustran claramente esta situación. Como generalmente la población de la BDP no posee los recursos económicos para acceder a estas tecnologías (aunque en términos relativos resulten de bajo costo), todo proyecto de creación de NI debe incluir la presencia de un actor que las provea.

La identificación de cadenas de valor con potencial para incorporar NI sirve para acotar el tipo de actividad económica de futuros NI protagonizados por un determinado colectivo de la BDP. Sabido es que una de las mayores dificultades de los emprendimientos de la BDP es el acceso a mercados, particularmente mercados que permitan el salto desde la actividad económica de subsistencia a una actividad económica rentable y sustentable. Si bien las grandes empresas pueden apostar al desarrollo de mercados todavía inexistentes, ello no ocurre con las pequeñas empresas y menos aún con los emprendimientos inclusivos. Por esa razón la estrategia de negocios inclusivos se focaliza en la creación de emprendimientos con capacidad real de incorporación a cadenas de valor existentes, donde los mercados ya están operando. NUTRÍSIMA, Sol Naciente, UCAP, los productores de cerdos de Cerro Largo, Delicias Criollas y Manos del Uruguay son ejemplos claros de NI cuyo acceso a mercados se vio facilitado por las cadenas de valor a las que se integraron: industria láctea, cadenas de reciclaje, productos cárnicos, agroindustrias y comercio de artesanías de alta gama.

En la casi totalidad de las experiencias un actor institucional lideró la creación del emprendimiento, aportó recursos clave y articuló con otros actores institucionales (empresa, gobierno local, organización social), quienes desempeñaron algún papel en viabilización del proyecto. En todos los casos algún actor institucional fue clave para el acceso a insumos y mercados. De igual forma, cuando fue necesaria la inversión en activos fijos (equipos, maquinaria, medios de transporte, etc.) o la transferencia de tecnología, hubo un actor institucional que los proveyó. En el capítulo 22 se describen diez tipos de impactos generados por el apoyo institucional, que fueron identificados

mediante el análisis comparativo de las 16 experiencias incluidas en este libro. De modo que su estudio (y algo similar ocurre con el análisis de casos en otros países) sugiere que la estrategia de negocios inclusivos requiere la participación activa de actores institucionales. Y, más aún, al analizar la dinámica de los procesos de creación y puesta en funcionamiento de estas experiencias queda claramente demostrada la importancia de la articulación entre actores y la constitución de alianzas entre ellos.

Con los negocios inclusivos, la empresa privada aparece por primera vez desempeñando un papel relevante en la lucha contra la pobreza. A partir de los 2000, la emergencia y expansión de la filosofía de la Responsabilidad Social Empresaria agregó un nuevo factor contextual favorable al desarrollo de NI. Esto queda demostrado por el número creciente de empresas multinacionales que exigen a sus filiales en América Latina el desarrollo de NI con participación de las comunidades de la BDP vecinas a sus instalaciones. Con el objetivo de establecer buenas relaciones con sus vecinos, algunas de estas empresas ponen en funcionamiento programas de desarrollo local, orientados a crear NI que actúen como sus proveedores. También, invierten en acciones sociales mediante las cuales ponen sus activos y su *know how* al servicio de la creación de NI y/o el fortalecimiento de NI ya existentes. Por otra parte, la implantación de programas de responsabilidad ambiental genera la necesidad de una gestión responsable de los residuos, lo que constituye una fuente de oportunidades para la creación de negocios inclusivos en distintas cadenas de reciclaje. También es posible observar casos de empresas que, en el marco de sus prácticas de RSE, adquieren bienes y servicios de negocios inclusivos existentes, les proveen insumos, les brindan el acceso a sus canales de distribución y a sus clientes, o contribuyen con recursos materiales y monetarios para financiar proyectos que desarrollan este tipo de emprendimientos.

Las tipologías de Negocios Inclusivos

El tercer aporte son las cuatro tipologías que pueden emplearse para clasificar los negocios inclusivos. En primer lugar, la tipología, que los clasifica en función de su ubicación en cadenas de valor contribuye a la definición del modelo de negocios a adoptar en cada experiencia concreta. Esa ubicación condiciona, entre otros, el tipo de producto, la forma de acceder a insumos y la subcontratación de servicios, los procesos comerciales y el diseño de canales de comercialización. Por su parte, la tipología que clasifica los NI en función de su cometido para las personas de la BDP, permite observar el amplio abanico de problemas sociales y económicos factibles de ser abordados mediante la creación de emprendimientos inclusivos. Si bien nuestro trabajo se focalizó en la tercera categoría de esta tipología (actividades económicas autosustentables protagonizadas por la BDP y destinadas a la generación de ingresos para sus protagonistas), también es posible utilizar esta estrategia para buscar solución a problemas como la falta de infraestructura y de servicios básicos (por ejemplo, cooperativas que gestionan sistemas de distribución de agua), así como el desarrollo de bienes y servicios de consumo masivo que resulten accesibles al poder adquisitivo de la BDP.

La tercera es la tipología que distingue cuatro categorías de NI, determinadas por el vínculo institucional entre sus integrantes, propone la existencia de diversos formatos organizacionales, lo que da mayor flexibilidad para adaptar la estrategia a cada situación particular, permitiendo aprovechar mejor las oportunidades que ofrece el entorno y minimizar sus restricciones. En algunas situaciones, la solución viable pasa por negocios individuales; en otras lo mejor son emprendimientos asociativos; a veces lo más adecuado consiste en la construcción de una red de emprendimientos autónomos y otras veces, lo que resulta más eficaz es que el emprendimiento sea gestionado (al menos por un tiempo) por alguno de los actores institucionales que promovieron su creación.

Finalmente, la tipología que identifica diversas modalidades de involucramiento de las empresas, es una herramienta sumamente útil para los gobiernos locales y las ONGs que implementan proyectos destinados a la creación de NI. El conocimiento de estas modalidades y de la metodología específica que requiere cada una de ellas, resulta fundamental para tomar decisiones relativas a la búsqueda de socios en el sector empresarial, la definición de los productos y mercados a ser atendidos, las fuentes de insumos, el acceso a tecnología, etc. De igual forma, la tipología resulta útil a las empresas que quieren embarcarse en este tipo de intervención social, ya sea para identificar los eslabones de su cadena de valor en los cuales existe mayor potencial para incorporar NI, como para buscar el apoyo de otros actores institucionales que poseen competencias y recursos materiales que requiere el proyecto y que ellas no poseen (capacitación, desarrollo de tecnología, *coaching* a los líderes de los emprendimientos, etc.)

Buenas prácticas replicables

La revisión de las experiencias incluidas en este libro ha permitido identificar un conjunto de buenas prácticas en materia de creación y puesta en funcionamiento de NI. Al final de cada caso se presenta una descripción de las buenas prácticas allí encontradas. Una parte importante de ellas refiere a la forma como se aprovecharon las oportunidades que ofrecía el contexto o como se abordaron sus amenazas. Lo que ha sido exitoso en determinado contexto tiene una buena probabilidad de funcionar en un contexto similar. Por esa razón, el estudio de casos y la identificación de prácticas replicables o adaptables es un insumo muy importante para quienes se dedican al diseño de negocios. En ese sentido, nuestra investigación constituye un aporte para las instituciones y profesionales que se dedican a la creación de negocios inclusivos

3. Sugerencias para el diseño de una estrategia de desarrollo de los Negocios Inclusivos en Uruguay

Creemos que el desarrollo de los negocios inclusivos requiere la formulación de una estrategia orientada a identificar con precisión los sectores de oportunidad, facilitar el uso eficiente de recursos, y generar sinergias con las políticas sociales y de desarrollo. De lo contrario, la creación de este tipo de emprendimientos dependerá de esfuerzos aislados, con alto riesgo de fracaso y sin posibilidad de generar escala. Con lo que terminarán

siendo experiencias meramente testimoniales, tal como suele ocurrir con muchas otras acciones de inclusión social. A nuestro juicio, se trata de una estrategia híbrida entre las clásicas estrategias de desarrollo económico y desarrollo social, con una fuerte similitud a las estrategias de desarrollo local, ya que estas suelen conjugar ambas dimensiones: económica y social.

Una estrategia orientada a tal fin necesariamente debe contar con objetivos claros, estar soportada en información científica, emplear una metodología basada en el *benchmarking* de experiencias exitosas, estar apalancada en el trabajo colaborativo entre distintos actores institucionales (empresas, Estado, ONGs, etc.) y, fundamentalmente, estar incorporada a las estrategias de desarrollo económico y social que se impulsan desde el Estado.

Dado el rol protagónico que tiene el Estado en el diseño y ejecución de políticas sociales y de desarrollo, en la disposición y acceso a recursos económicos y en la creación de un “ambiente de negocios” favorable a los de NI, el diseño de esa estrategia requiere de un fuerte involucramiento del Estado, tanto a nivel de sus órganos nacionales como de los gobiernos locales. De ahí el hecho de que una parte importante de las ideas que se proponen a continuación, refieran al Estado como actor principal en la promoción de los negocios inclusivos en Uruguay.

No obstante ello, las características específicas de los negocios inclusivos sugieren la oportunidad y la necesidad de que haya una participación activa del sector empresarial y de las organizaciones de la sociedad en la formulación de esa estrategia (nivel macro), ya que estas instituciones son quienes generalmente lideran el diseño y la ejecución de cada proyecto específico (nivel micro). Por lo tanto, no tiene sentido prescindir de su conocimiento empírico y menos aún pretender que actúen como meros receptores de decisiones tomadas exclusivamente por los actores estatales. Estamos convencidos (porque así nos lo sugiere fuertemente el estudio de casos en Uruguay y otros países) que una estrategia a nivel del país, para el desarrollo de negocios inclusivos, solamente será fructífera si su diseño resulta del trabajo colaborativo, dialógico y sin prejuicios mutuos entre Estado, empresas y organizaciones de la sociedad civil.

Incorporar los negocios inclusivos a las políticas sociales

Los negocios inclusivos son una herramienta de inclusión social que se diferencia claramente de las acciones destinadas a brindar acceso a servicios básicos y asegurar el cumplimiento de derechos, también básicos, de las personas de la BDP. Estas acciones tienen un carácter estrictamente asistencial, que busca aliviar situaciones en el corto plazo, pero que no ayuda a las personas a salir de la exclusión social. Naturalmente que estas políticas son necesarias, pero el Estado debería poner más recursos e ideas al servicio de estrategias destinadas a lograr una efectiva inclusión económica de colectivos de la BDP. En ese sentido, se nos ocurre pertinente sugerir que las políticas sociales del Estado incorporen los negocios inclusivos a su menú de proyectos y se destinen recursos

económicos. Y, por supuesto, todo esto lo más alineadamente posible con la estrategia a la que hicimos referencia en el punto anterior.

Incorporar los negocios inclusivos a las políticas de desarrollo

De igual forma, las políticas de desarrollo deberían contemplar los negocios inclusivos. Las políticas sectoriales tendrían que evaluar el potencial para el desarrollo de NI en los sectores a los que están destinadas. En particular, debería considerarse el análisis de las características de las cadenas de valor en relación a las oportunidades y restricciones para la creación de NI en ellas. Por su parte, las políticas destinadas al fomento de inversiones en sectores de actividad, en los que existen oportunidades para el desarrollo de NI, deberían incluir, como requisito para obtener autorizaciones y/o exoneraciones fiscales, la incorporación de este tipo de emprendimientos en sus cadenas de valor. De igual forma, algunas inversiones en infraestructura pública y servicios que benefician a grandes empresas, podría también tener contrapartes en materia de creación de NI en las cadenas de valor.

Identificar oportunidades

Dada la novedad del concepto, es altamente probable que no existan estudios específicos útiles para identificar con precisión los sectores de oportunidad para la creación de NI en Uruguay. De ahí la necesidad de investigar con el objetivo de elaborar un diagnóstico de situación, que incluya la identificación de sectores de oportunidad, la evaluación del tipo de NI con potencial para ser desarrollado en cada uno de ellos, la identificación de los actores institucionales que pueden participar en cada proyecto específico (empresas, OSC y actores públicos) y la descripción de los recursos que cada uno de ellos puede aportar. En línea con lo anterior, nos parece importante revisar los indicadores que se utilizan en censos de tipo económico (Agropecuario, Industrial, etc), en encuestas sectorias implementadas por Ministerios y en el propio Censo de Población y Viviendas.

La creación de negocios inclusivos puede darse en situaciones muy diferentes: cuando se busca una solución económica para un colectivo específico, cuando una empresa tiene la intención de incorporar un emprendimiento de este tipo a su cadena de valor cuando se diseñan programas estatales o de organizaciones sociales orientados a la creación de este tipo de emprendimientos, etc. En cualquiera de esas situaciones es necesario plantearse al menos una de las dos siguientes preguntas (que resultan ser dos caras de la misma moneda): ¿existe un mercado para el cual sea posible crear un NI con este colectivo de la BDP? o ¿existe un colectivo de la BDP con el cual sea posible crear un negocio inclusivo para este mercado? Es decir, la creación de negocios inclusivos depende de la posibilidad de encontrar un producto y un mercado que se requieran mutuamente. Por lo tanto, la estrategia debe crear un marco metodológico que permita excluir las soluciones de tipo voluntarista y promover el análisis riguroso en cada situación. Y para ello es imprescindible contar con información de calidad.

Profesionalizar el diseño y gestión de proyectos sobre NI

En relación con lo anterior, nos importa señalar claramente la necesidad de profesionalizar la gestión de los programas y proyectos destinados a la creación de NI. Sin caer en los vicios de la tecnocracia, resulta imprescindible la presencia de una fuerte presencia de la dimensión técnica. En los últimos años, es posible observar que diversos programas públicos relacionados con la inclusión social y laboral están siendo gestionados u operados por personas con vocación por el tema, pero en muchos casos con carencias en materia de formación y experiencia. En particular, tal como ha sido señalado en un trabajo anterior (Licandro y Echeverriarza, 2006), las organizaciones que capacitan y brindan asistencia técnica a emprendimientos productivos tienden a pagar remuneraciones por debajo de los valores del mercado y, en consecuencia, terminan empleando recursos humanos con una formación y experiencia que se encuentra por debajo de la que tienen sus colegas del sector privado y de las empresas estatales.

Generar sinergias entre actores y recursos

La implementación de la estrategia no debería requerir la creación de grandes estructuras para su gestión, ni la asignación de grandes partidas presupuestales. En el Estado, el sector social y las empresas existe ya una buena base institucional instalada, que cuenta con recursos humanos, *know how*, información, infraestructura, recursos financieros y otros activos que se pueden poner a su disposición. Por lo tanto, más que pensar en agregar recursos, lo más adecuado parece ser su redireccionamiento. Ahora bien, para que dichos recursos sean utilizados en forma eficaz y eficiente, se entiende fundamental que se diseñe un conjunto de mecanismos de coordinación entre los distintos actores, particularmente entre entidades estatales (tanto nacionales como locales). Actualmente existe una gran fragmentación y falta de articulación entre todos esos actores, lo que impide el intercambio de información y experiencia, la sinergia de recursos y el trabajo colaborativo en el terreno.

No obstante lo anterior, entendemos necesario asignar el liderazgo a una entidad del Estado con capacidad para combinar un enfoque que equilibre la dimensión social y económica, que disponga del *know how* y los recursos técnicos necesarios para la tarea, que tenga las potestades para operar transversalmente a través del Estado y que tenga vocación y competencias para promover el trabajo colaborativo al interior de éste y con los sectores privado y social. Dado que en toda organización resulta difícil modificar las inercias y los hábitos, quizá resulte oportuno crear una nueva entidad para esta tarea. Algunas ya tienen un sesgo probablemente difícil de modificar. Así, por ejemplo, el Ministerio de Desarrollo Social tiene una gran vocación por las acciones de impacto social, pero pocas competencias para el diseño de empresas. Inversamente, la Corporación Nacional para el Desarrollo está focalizada en apoyar y fomentar proyectos económicos de gran tamaño, en tanto que los NI requieren una institución con vocación por el trabajo con pequeños emprendimientos. Esa nueva entidad debería estar diseñada para operar con una estructura mínima de personal.

Otro aspecto a destacar (sobre el cual hicimos ya una breve referencia) es nuestra opinión acerca de que no solo la implementación de la estrategia requiere la participación de los tres sectores. También sería muy bueno que su diseño contara con la participación de todos ellos. En general, el diseño de las políticas sociales y de desarrollo está a cargo del Estado. Pero, en muchos casos se incorpora la voz del sector privado o de las organizaciones sociales, ya que su aporte suele ser fundamental para dotar a esas políticas de una buena dosis de realismo y aplicabilidad. En el caso de los negocios inclusivos, las empresas privadas desempeñan un papel protagónico en la incorporación de estos emprendimientos a cadenas de valor, en tanto que el sector social suele estar a cargo de la organización y el *coaching* de los grupos que protagonizan cada emprendimiento. De modo que estos actores no pueden ser meros receptores de una estrategia, en cuya formulación no participaron.

En varios ministerios existen programas sectoriales (es bastante notorio el caso del MGAP) que manejan fondos para asistencia técnica, financiación de activos fijos y capital de giro. Para los programas correspondientes a sectores con oportunidad para el desarrollo de NI, se deberían incluir lineamientos relacionados con este objetivo. El diseño de los apoyos financieros (montos, usos, canales de cobranza, etc.) destinados a pequeños productores debería adecuarse a la lógica de los NI.

También importa señalar que existe un espacio de trabajo en el que las intendencias pueden desempeñar un rol protagónico. Los oficinas de desarrollo de las intendencias tienen una cercanía con los problemas locales y la capacidad para movilizar recursos destinados a pequeños proyectos productivos inclusivos. Algunas intendencias ya han participado en experiencias de NI, como el caso aquí analizado de la Intendencia de Durazno, o las experiencias con clasificadores promovidas por las intendencias de Canelones (de la mano de la Ley de Envases) y Flores (con residuos urbanos).

Una parte de los recursos de algunas entidades públicas podrían redirigirse para el fomento de NI. Es el caso del Instituto Nacional de Colonización (tierras para pequeños productores) y la Corporación Nacional para el Desarrollo (fondos).

Crear un marco legal y procesos administrativos acordes a las características de los emprendimientos de la BDP

A lo largo del trabajo fueron quedando claras e importantes restricciones en esta temática. De ahí la necesidad de establecer criterios y una estrategia realista orientada a brindar a los NI el acceso a la formalidad. Esto implica revisar los impuestos que los afectan, los costos de la seguridad social y las formas jurídicas que pueden asumir las empresas inclusivas, ya que todo ello es crítico para la viabilidad de numerosas formas de NI. Por otra parte, resulta imprescindible simplificar los trámites para la obtención de permisos y otros requisitos formales de tipo administrativo. En ese sentido, el diseño de sistemas de un ventanilla única descentralizada para el cobro de impuestos, servicios públicos, autorizaciones y demás pagos que las empresas de la BDP deben realizar, resulta lógico e imprescindible.

Contar con fuentes de financiamiento

Ya se observó la importancia de contar con fondos para el diseño y ejecución de programas orientados a fomentar los NI, para las inversiones en los activos que se requieren para su puesta en marcha y para el capital de giro que necesitarán para su funcionamiento. El Estado es el natural proveedor de una parte importante de los fondos para financiar los programas (asistencia técnica, capacitación, etc.), siendo también su rol la búsqueda de fondos provenientes de la cooperación internacional y de instituciones financieras, como es el caso del Banco Interamericano de Desarrollo. Las empresas pueden aportar capital paciente que contribuya a financiar la compra de activos y capital de giro. También pueden actuar de garantes en créditos (contra la retención de pagos a sus proveedores de la BDP), ofrecer mayores plazos para el pago de insumos a clientes de la BDP y realizar pagos por adelantado a los emprendimientos inclusivos que operan como sus proveedores. Otro desafío importante es la creación de una oferta de microcréditos adecuada a las necesidades específicas de los negocios gestionados por personas de la BDP. Si bien se han dado algunos pasos (un ejemplo es la creación de República Microfinanzas), también es cierto que falta mucho camino por recorrer en materia de asistencia financiera a la BDP.

Fomentar la investigación y desarrollo de tecnologías de bajo costo

Nuestra investigación sugiere (con bastante firmeza) la hipótesis de que la viabilidad de los negocios inclusivos va de la mano del desarrollo de tecnologías accesibles a la base de la pirámide. De ahí la necesidad de contar con investigación y desarrollo de tecnologías de bajo costo, destinadas al universo de actividades en las cuales existe potencial para el desarrollo de negocios inclusivos. En ese sentido, parece razonable elaborar un “mapa” con las necesidades tecnológicas que se requieren para operar en los sectores de oportunidad donde es posible crear este tipo de emprendimientos. Los estudios de benchmarking de experiencias de otros países y el análisis de los requerimientos tecnológicos en las cadenas de valor con potencial para los negocios inclusivos pueden aportar insumos para la construcción de ese mapa.

En forma complementaria, entendemos oportuno identificar las instituciones que poseen competencias para desarrollar este tipo de tecnologías. Uruguay cuenta con un importante abanico de actores que poseen know how y recursos humanos para hacerlo, entre los que destacan las universidades, algunas instituciones públicas y ONGs. Entre estas últimas resulta interesante la experiencia del Centro Uruguayo de Tecnologías Apropriadas (CEUTA)²²³. Por otra parte, Uruguay tiene un andamiaje institucional que gestiona fondos destinados a fomentar la innovación y la investigación, cuyo mayor exponente es la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII).

223 Ver www.ceuta.org.uy

El Estado como actor económico también puede fomentar el desarrollo de NI

Históricamente, las empresas públicas han estado al margen de las políticas sociales y de inclusión. Estas empresas tienen una alta participación en el PBI del país, son clientes y/o proveedores de diversas cadenas de valor, operan con innumerables proveedores, tienen recursos financieros para inyectar “capital paciente” a emprendimientos inclusivos. En ese sentido, creemos que las empresas del Estado podrían: 1) incorporar NI a su cadena de valor, mediante el desarrollo de proveedores y/o agentes de comercialización provenientes de la BDP; 2) adquirir servicios de NI que habitualmente son contratados a empresas privadas (limpieza y mantenimiento, telemarketing, regalo empresarial, etc.); 3) tercerizar la gestión de sus residuos a cooperativas de clasificadores y 4) apoyar directamente NI específicos relacionados directamente con su negocio y su cadena de valor. Ampliando un poco más la mira, podemos observar que estas cuatro formas de apoyo al desarrollo de NI es aplicable a la totalidad de los organismos del Estado.

También el Estado puede fomentar los NI mediante la introducción de estímulos a sus proveedores, para que ellos incorporen NI a sus cadenas de valor. Una de las herramientas, con gran potencial para tal fin, es la introducción de un sistema de “compras públicas responsables”. Estas se definen como “un mecanismo de mercado”²²⁴ que emplean los estados cuando actúan como compradores. Dichos mecanismos incluyen un conjunto de normas y procedimientos que incentivan a las empresas a cumplir determinados estándares de Responsabilidad Social Empresarial, para ser proveedores del Estado, otorgando prioridad a las empresas que demuestran responsabilidad ambiental y/o laboral. Entre estos mecanismos destaca la incorporación de indicadores sobre RSE en las licitaciones y la prioridad que se otorga a este tipo de empresas en las compras directas que no requieren de licitaciones. De modo que, una forma de incentivar la creación de NI consiste en diseñar un sistema de compras públicas que otorgue mayores posibilidades a los proveedores que los incorporen a sus cadenas de valor. Las compras públicas responsables son aplicadas por muchos países de la OCDE y, en nuestra región, Chile se encuentra a la vanguardia en la introducción de este tipo de políticas. El Estado chileno lo aplica mediante un sistema denominado ChileCompra, que incluye los procesos licitatorios y un procedimiento de compra por catálogo electrónico (ChileCompra Express).

Crear un marco institucional que facilite el trabajo colaborativo intersectorial

Ya se mencionó la importancia del trabajo colaborativo intersectorial. El Estado podría desempeñar un rol protagónico en la generación de condiciones para este tipo de trabajo, aplicado al desarrollo de NI. Las alianzas sociales o intersectoriales requieren que todos los sectores desarrollen la capacidad de trabajar juntos, superen prejuicios mutuos y aprendan a conocer el potencial de contribución que tienen los demás. Pero, con ello no alcanza. También es necesario crear un marco institucional adecuado, para lo

224 Madariaga, Aldo. Obra citada

cual creemos imprescindible: 1) generar espacios de reflexión, análisis e intercambio de información; 2) facilitar y permitir la participación del sector social y del sector privado en el diseño de la estrategia y las políticas de fomento de NI; 3) crear estructuras de coordinación intersectoriales, tanto a nivel nacional como local y 4) establecer un marco normativo adecuado que garantice el buen funcionamiento del trabajo colaborativo.

Fortalecer institucionalmente a las Organizaciones de la Sociedad Civil

El sector social tiene en Uruguay una gran “energía”. Hace ya más de cuarenta años que las OSC vienen desempeñando un papel importante en la atención de la población más desfavorecida. Lo ha hecho con aciertos y errores. Pero a nadie escapa que actualmente el sector social ha desarrollado know how, recursos humanos y una amplia base de instituciones ubicadas a lo largo y ancho del país, que conoce a la población de la BDP, sabe como relacionarse con ella y, algo mucho más importante, se ganó una legitimidad que no poseen ni el Estado ni las empresas.

La creación, puesta en funcionamiento y operación de NI requiere un conjunto de tareas, para las cuales las organizaciones de la sociedad civil son las instituciones que poseen la vocación, el know how y las competencias humanas requeridas. De ahí la necesidad de fortalecerlas en el plano institucional, particularmente en todo lo relacionado con la gestión y el financiamiento. En materia de gestión, creemos que el sector social, como un todo y más allá de casos de excelencia, necesita una gestión más eficiente, responsable y transparente.

En materia de financiamiento, sus instituciones requieren acceder a fuentes estables de recursos financieros y diversificar esas fuentes. Otras investigaciones del Programas de Investigación sobre RSE de la FCE/UCU, han puesto de manifiesto que las OSC de mayor tamaño (que, por otra parte, se encuentra focalizadas en la atención de segmentos de la BDP) concentran su financiamiento en el Estado, lo que incrementa el riesgo de su sostenibilidad financiera, al tiempo que afecta su autonomía. En el caso particular de las OSC que participan en la creación de NI, parece razonable generar algún sistema de contrataciones que asegure flujos regulares de fondos. En ese sentido, el Estado puede operar por dos caminos. Primero, a través de contrataciones y de tercerizarles los servicios que ellas pueden brindar mejor que el Estado. Segundo, mediante estímulos a las empresas que aportan fondos u otros recursos con destino a las OSC que trabajan en NI. Este segundo camino tiene dos grandes virtudes. Por un lado, contribuye a fomentar el involucramiento de las empresas privadas y el trabajo conjunto entre éstas y las OSC. Y, por otro, atiende el problema señalado más arriba; diversificar sus fuentes de financiamiento.

Promover el involucramiento del sector empresarial

Hemos decidido dejar este tema para el final ya que, como queda demostrado en a lo largo de este libro, la participación del sector empresarial es condición necesaria para el desarrollo de los NI. Las empresas aportan las cadenas de valor (suministro de insumos, mercados, etc.) sin las cuales no es posible pensar en el desarrollo de NI. Ellas poseen el know how y buena parte de la tecnología que se requieren para hacer funcionar este tipo de emprendimientos. Y, como dicen Austin y Chou (2006), el sector empresarial es el único actor institucional con capacidad para escalar estas experiencias y convertirlas en una alternativa con potencial para generar inclusión social en segmentos cuantitativamente importantes de la BDP. Las cuatro modalidades de intervención de las empresas, identificadas en nuestra investigación, sugieren que el sector empresarial cuenta con muchas formas de contribuir al desarrollo de NI y que, por lo tanto, se trata de una forma de intervención social que está al alcance de la mano de la mayoría de ellas.

El Estado, las asociaciones empresariales y las universidades tienen, a nuestro juicio, un importante papel a desempeñar con miras a lograr el involucramiento de las empresas. A lo largo de este capítulo hemos mencionado un conjunto de áreas de intervención del Estado, entre las que destacan: generar un ambiente de negocios propicio; desarrollar estímulos a través de un sistema de compras públicas responsables o mediante la selección de proveedores que incorporan NI a sus cadenas de valor; exigir contratapartidas en materia de incorporación de NI a las cadenas de valor de empresas que reciben beneficios fiscales o que se benefician de inversiones públicas en infraestructura. Por su parte, las asociaciones empresariales (las cámaras y organizaciones como ACDE o DERES) deberían incluir el tema en su agenda y fomentarlo entre sus asociados. Estas asociaciones tienen capacidad de influir en los empresarios y dirigentes de empresas, ya que son sus principales referentes en materia de orientaciones y tendencias del negocio.

Por su parte, las universidades están llamadas a aportar un ingrediente crítico: la formación de los futuros dirigentes de empresas. De los valores, mentalidades y competencias que allí adquieran, depende en buena medida el futuro de los negocios inclusivos. Como toda organización, la empresa es una comunidad humana, cuyas decisiones y acciones son llevadas adelante por personas concretas. Por eso no tiene sentido hablar del papel de las empresas en el desarrollo de los NI, sin considerar el hecho de que ese papel está determinado por los valores, las ideas, la sensibilidad social y las competencias de quienes las dirigen. Al igual que en el mundo de las empresas, las universidades están comenzando a preguntarse por su propia responsabilidad social. La formación de profesionales responsables es una de las principales dimensiones de esa responsabilidad, tal como se puede observar en la profusa literatura sobre la Responsabilidad Social Universitaria.

BIBLIOGRAFÍA

Austin, J., Chu, M. (2006). "La empresa privada y los sectores de bajos ingresos". En ReVista. Harvard Review of Latin America. Otoño 2006.

AVINA (2010). Negocios y Mercados Inclusivos. Definición y Marco Conceptual para el Trabajo de AVIAN. www.itemsweb.esade.es. Consultado en mayo de 2011.

BioUruguay (2007). Propuesta de trabajo para la zona de Sauce de Batoví: Desarrollo de proyecto de desarrollo rural integral y participativo. Período: Octubre 2007-Enero 2008. Proyecto presentado a Fundación UPM.

Casado, F. (2011). El concepto de negocio inclusivo considerando la base de la pirámide como aliado estratégico. En Ancos, H. (coord.). *"Negocios inclusivos y empleo en la base de la pirámide"*. Editorial Complutense. Madrid. 2011

CEPAL (2008). Panorama social de América Latina.

CEPAL (2011). Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas.

DERES (2007a). Portones: un centro comercial con certificado de gestión ambiental. Extraído de www.deres.org.uy/home/casos.php?tipo=2&empresa

Gardetti, Miguel Angel (2005). La base de la pirámide y la sustentabilidad empresarial. Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa. Argentina.

Govindarajan, V. (2012). A reverse - innovation playbook. Harvard Business Review. April 2012.

Gutiérrez, R., Lobo, I. "Es posible aliviar la pobreza a través de los negocios? En ReVista. Harvard Review of Latin America. Otoño 2006.

IARSE (2007) Responsabilidad Social Empresaria e Inclusión Económica y Social. Argentina

Imelt, J.R., Govindarajan, V. & Trimble, C. (2009) "How GE is Disrupting Itself", *Harvard Business Review*, October, 56-65

Instituto de Ciencia e Investigación (2009). "Forestal Oriental y el medio en el Uruguay profundo. Un proyecto codo a codo". En Bosques y Desarrollo Nº 75, septiembre de 2009.

Kliksberg (2009). "Una agenda renovada de Responsabilidad Social Empresarial para América Latina en la era de la crisis". En RSE y Trabajo Decente en la Argentina. Contexto, desafío y oportunidades. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Argentina.

Landoni, A. (2010). Eficiencia energética a gran escala: el caso de Portones Shopping. Entrevista a Fernando Manfredi, gerente de operaciones de Portones Shopping. 27 de mayo de 2010. www.produccionnacional.com.uy/scripts/templates/portada_nueva_ok.asp?nota=Contenidos/Ciclos/Eficiencia%20E/04_Manfredi%20portones%20shopping&Despliegue=noticia_ok_big.asp

Licandro, O. (2011). Negocios Inclusivos: una estrategia de inclusión social que tiene a la empresa privada como protagonista. EMPRESARIAL, Año 15. Nº 96. Junio de 2011

Licandro, O. (2010). ¿Es posible ser socialmente responsable, sin comprometerse en la solución de los problemas de la comunidad donde opera nuestra empresa? Revista Sur Económico. Montevideo. Diciembre de 2010.

Licandro O, Sabath, J. (2010) *“Las acciones hacia la comunidad en el marco de la RSE: una aproximación a la práctica de las empresas en Uruguay”*. II CONGRESO CIENCIAS, TECNOLOGÍAS Y CULTURAS. “Diálogo entre las disciplinas del conocimiento. Mirando al futuro de América Latina y el Caribe”. Simposio sobre RSE. Santiago de Chile – 29 de Octubre a 2 de Noviembre de 2010.

Licandro O., López, C., Abelenda, L., Lescano, M., Villarmarzo, M.N., Barreiro, M. (2008). Alianzas Sociales: un instrumento para potenciar la RSE en los países del MERCOSUR y en Chile. I Foro MERCOSUR sobre RSE. Buenos Aires.

Licandro O, Echeverriarza M. (2006) *“Reflexiones metodológicas para el desarrollo de proyectos productivos asistidos”*. Montevideo. Editorial Trilce.

Malmborg, A (sin fecha). ISO 14.001 in Uruguay. Problems and opportunities. Master Thesis, 20 p, Business Administration. Extraído de: <http://ex-epsilon.slu.se:8080/archive/00000582/01/examensarbete.pdf>

Manos del Uruguay (2006). Realidad y Percepción. 38 años de un proyecto que dignifica el trabajo de la mujer rural. Noviembre de 2006.

Marquez, P., Reficco E., Berger, G. (2010). Negocios Inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica”. SKEN, BID, David Rockefeller Center of Latin American Studies, Harvard University. Washington.

PNUD (2008). Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas. PNUD. New York.

PORTER, M., KRAMER M. (2011) *“La creación de valor compartido. Cómo reinventar el capitalismo y crear una oleada de innovación y crecimiento”*. Harvard Business Review. Enero-Febrero de 2011.

PORTER, M., KRAMER M. *“Estrategia y Sociedad. (2006). El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”*. Harvard Business Review. Diciembre de 2006.

PRAHALAD C.K. HAMMOND A. (2005) *“Atender a los pobres del mundo, rentablemente”*. En Harvard Business Review. Edición Latinoamérica. Agosto 2005.

Rieiro, Anabel (2005). Recuperando el trabajo en economías dependientes: Uruguay un modelo de desarrollo por armar. *Biblio 3w*, p.: 1-30, 2006. CLACSO; *ISSN11 389796*.

Santandreu, A., Castro, G., Ronca, F., Lozano, A. (2006). La cria de cerdos en asentamientos urbanos y periurbanos de Montevideo. En G. Castro (comp). *Porcicultura urbana y periurbana en ciudades de América Latina y El Caribe*. Lima. Perú. IPES-RUAF.

Simanis, E., Hart, S. y Duke, D. (2008). "The Base of the Pyramid Protocol: Beyond Basic Needs Business Strategies". *Innovations*, 3 (1) 57-84

ISO/TMB WG SR. ISO/DIS 26000 (2009). *Borrador de Guía sobre Responsabilidad Social*. Geneva. www.iso26000peru.org/ISO_DIS_26000_espanol_SET09.pdf

SNV-BID. (2008) Un enfoque empresarial sobre Negocios con el Mercado de la Mayoría. Proyecto Mapeo del Sector Privado. Ecuador.

SNV-WBCSD (2008). *Negocios inclusivos. Iniciativas Empresariales Rentables con Impacto en el Desarrollo*. SNV WBCSD. Quito. 2008.

Villalba, Carolina (2000). "Reporte sobre la situación actual del sector residuos sólidos y clasificadores en el marco de las actividades desarrolladas por el Ministerio de Desarrollo Social". Junio de 2000.

WBCSD (2006). *Oportunidades de negocios para reducir la pobreza. Una guía de campo*. Suiza.

