

# Compras inclusivas, el nuevo desafío corporativo

18-10-11 00:00 Cada día son más las empresas que deciden ir más allá de las clásicas variables de precio, calidad y entrega, a la hora de analizar un proveedor potencial. Así logran incorporar en su cadena de abastecimiento a actores de la economía social, largamente excluidos del mercado por vulnerabilidades como pobreza o discapacidad.

 Texto  Enviar  Imprimir  Comentar  Compartir

Por Estefanía Giganti

La inclusión es el nuevo mantra de las empresas. Y ya no se trata de un mandato relegado a su política de inversión social en la comunidad. Cumpliendo con la premisa de que la RSE debe ser realmente transversal a toda la organización, muchas compañías están comenzando a tener en cuenta este concepto en un área tan clave y tan vinculada al negocio como es Compras. Es así como muchas empresas locales están diversificando el perfil de sus proveedores para incluir entre ellos a emprendimientos y organizaciones que suelen tener una alta barrera de entrada en el mercado por diferentes tipos de vulnerabilidad, como pobreza o discapacidad.

Claro que para hacerlo posible un cambio de mentalidad resulta vital. Se precisa que los compradores corporativos incluyan nuevos criterios a tener en cuenta, más allá de las clásicas variables de precio, calidad y tiempo de entrega. ¿Misión imposible? No tanto. Algunos de los primeros casos, como los de Arcor, Juguetes Rasti, Carrefour y Banco Macro, ya hacen pensar que sólo es una cuestión de tiempo. Y voluntad, por supuesto.

## Un caso pionero

El poder de compra y el presupuesto de Arcor es tremendo y vimos que teníamos una gran oportunidad de contribuir al desarrollo social y la inclusión económica. No había experiencias en el país y los primeros pasos nos costaron bastante. Fue un gran desafío incorporar la variable de inclusividad en la cabeza de los compradores, reconoció Cecilia Rena, gerente de Estrategias Institucionales de Sustentabilidad de Arcor, pionera en materia de compras inclusivas. Para lograr insertar esta política en la gestión cotidiana del área, uno de los primeros pasos fue la capacitación del personal de Compras para que supieran reconocer cuándo se trataba de una compra inclusiva y cuáles eran los grupos vulnerables. Los motivamos a buscar más allá de los proveedores tradicionales, ampliando la cadena de abastecimiento. Lo más valioso fue concientizarlos sobre el impacto económico y social que tiene su decisión, recuerda Soledad Montoya, jefe de Compras de Arcor.

Pero, además de la concientización, la compañía dio más tarde otra señal clave. Incluyó como objetivo a cumplir para los compradores corporativos, dentro del sistema de gestión de desempeño que impacta en el pago variable, la incorporación o relevamiento de proveedores alternativos. Hace dos años, Compras fue una de las primeras áreas de la compañía en incluir variables sociales para evaluar el cumplimiento de objetivos para el bonus, reconoce Rena.

Estos dos elementos fueron vitales. Pero también lo fue la dinámica de trabajo cotidiana. Fue así como en cada planta, se designó un responsable de estas compras inclusivas, quien cuenta con el soporte del equipo de Compras Inclusivas Responsables (integrado por 12 personas, nueve del área de Compras) y el apoyo de áreas clave como Relaciones con la Comunidad, que junto con un técnico social ayuda a relevar los emprendimientos de esa comunidad específica. En esta tarea, privilegiar al proveedor local, vecino a las plantas, es una prioridad. Otros criterios evaluados tienen que ver con el perfil de la organización: empresas recuperadas, red de emprendedores u organizaciones sociales aumentan la inclusividad del potencial proveedor.

Durante 2010, por ejemplo, 17 bases industriales del grupo concretaron compras inclusivas a 25 proveedores, que lograron ingresar al mercado. De esta manera, la compañía adquirió 37 productos o servicios distintos. Algunos ejemplos fueron la contratación del servicio de limpieza y desmalezamiento del predio de Colonia Caroya, a manos de la Cooperativa de Trabajo Crecer, una organización integrada por mujeres con estudios primarios. Otro caso es la compra de bolsas de polietileno fabricadas por jóvenes discapacitados en talleres protegidos en Salto y Mar del Plata, con volúmenes que alcanzan las 2.000 y 16.000 unidades en cada caso. Pero tal vez la relación de más larga data es la mantenida con El Arca, una asociación civil mendocina que nuclea a emprendedores en situación de pobreza. A ellos les compraron productos textiles, desde guardapolvos y remeras a pantalones y casacas.

Y aunque todavía las compras inclusivas no abarcan insumos estratégicos (sin duda el siguiente desafío), para que estas compras se concretaran en todos los casos hizo falta una adaptación mutua. Muchos están acostumbrados al volumen, pero la limitación pasa por el tiempo de respuesta. Otros no pueden soportar los tiempos de los pagos y Arcor ha dado adelantos para que puedan comprar materia prima o insumos, detalla Montoya, quien sueña con que estas organizaciones no sólo sean proveedores de Arcor, sino también de otras



GALERÍA

ÚLTIMO **MÁS VISTO** **MÁS COMENTADO** **TEMAS**

- 10:30 El dólar comenzó la rueda estable
- 10:17 Bank of America registró ganancias pero cayó entre los bancos por activos
- 10:06 Bullrich descontará días de huelga a docentes que hagan paro
- 09:37 Mariotto aseguró que "hay lugares del país donde a Moreno lo aman"
- 09:26 Moody's amenaza a Francia con bajar su calificación
- 08:36 Pese al retiro de las cenizas, continúan las demoras para volar
- 07:55 Bolsas europeas pierden por advertencia de Moody's a Francia y datos de China
- 07:43 Cayeron las bolsas de Asia por dichos de Alemania y ralentización de China
- 00:00 Staples, en cifras

VER MÁS 

empresas.

#### Juguetes inclusivos

Otra compañía que también está trabajando fuerte en materia de compras inclusivas es Juguetes Rasti. En este caso, el aporte a la economía social no pasa por los insumos sino por el servicio. El año pasado la empresa se acercó a RedActivos, la empresa social impulsada por Bea Pelizzari, que distribuye productos y servicios desarrollados por personas con discapacidad. Cuando empezamos, probamos tres trabajos distintos en los talleres, para ver cuál se adaptaba mejor a sus capacidades y posibilidades. Después de las pruebas, vimos que el armado de muñecos era la mejor opción. Nosotros aportamos capacitación y las herramientas necesarias, cuenta Sergio Dimare, responsable de producción de la planta de Rasti.

Así se determinó que RedActivos podía hacerse cargo del armado de la línea Blocky, muñecos articulables que están pensando para ser armados y desarmados por los chicos al infinito. Ellos reciben las distintas partes, manos, brazos, pelucas, y los arman. Era una tarea que antes se hacía internamente en nuestra planta, pero que detectamos que era fácil de transferirles. La logística es sencilla y el armado es simple, es algo en lo que se pueden especializar, explica Daniel Dimare, Director de Marketing y Comunicación de la empresa.

Hoy, RedActivos se ocupa del armado del 80% de los muñecos de esta línea, con la idea de llegar al 100%. Esto se hace desde seis talleres, cada uno de los cuales incluye entre ocho y 16 trabajadores. En el mes de mayor producción, por ejemplo, arman ni más ni menos que 70.000 unidades.

Eso sí, el aprendizaje también estuvo a la orden del día para lograr estos volúmenes. Los talleres tuvieron que adaptarse para poder cumplir con los plazos fijados. Por supuesto, al principio fue necesario un período de entrenamiento, luego del cual se vio cómo la producción fue aumentando gradualmente, hasta alcanzar un valor que pasa a ser el standard de un determinado grupo de trabajo, detalla Jorge Cleres, de RedActivos.

Así, por ejemplo, un equipo de ocho trabajadores con un buen grado de entrenamiento está produciendo entre 1.000 y 1.200 unidades por jornada de trabajo. Y lo bueno es que el trabajo se adapta a los distintos perfiles de trabajadores. Este producto tiene partes a armar con distinto grado de dificultad, lo cual puede ser adaptado para cada trabajador de acuerdo a sus posibilidades, agrega Cleres desde RedActivos.

¿El próximo desafío? Que los talleres puedan elaborar las redes de los arcos de fútbol que también fabrica Juguetes Rasti, algo que involucra el desarrollo de nuevas habilidades.

#### Negocios al cuadrado

Quien también eligió a RedActivos para desarrollar compras inclusivas en la compañía fue Unilever. En este caso, la empresa inició la relación en 2009, cuando les encargaron el contenido, la producción y el armado de las 6.000 cajas navideñas que recibirían a fin de año los empleados. Y la experiencia fue de lo más exitosa, al punto que este año no sólo reincidieron con este pedido, sino que también sumaron un encargo de 25.000 bolsas reutilizables para abastecer las seis provedurías de las planta.

Claro que, en el proceso, las lecciones aprendidas fueron varias. La primera fue la necesidad de involucrar a más actores en la cadena, incluso a los tercerizados como IBM, que coordina las compras de la compañía a nivel global. Al tiempo de encargarles la caja, nos llaman de RedActivos y nos preguntan por qué los llaman de IBM desde Brasil para pedirles rebaja en el precio de la caja, cuando ya habíamos cerrado todo. Fue un error no haber compartido este programa con este actor tercerizado, explica sin tapujos Tarcisio Mulek, coordinador de Sustentabilidad y RSE Cono Sur de Unilever.

Y agrega para que no queden dudas: No era sólo calidad y precio lo que se buscaba, sino también generación de valor social. Profit para nosotros no es sólo la diferencia entre lo que invertís y lo que ganás.

Pero no fue el único aprendizaje. A raíz de la experiencia 2010, hoy también están trabajando codo a codo con RedActivos para buscar la manera de que sea un mejor negocio para ellos. Cuando nos juntamos para hacer el balance, nos dijeron que todo había estado muy bien, pero que les había bajado la rentabilidad de las cajas. Nos queríamos morir: la idea no es que la empresa social financie a la multinacional..., reconoce Mulek.

Este año, entonces, la reuniónLa puerta de entrada de las compras inclusivas suele ser el departamento de RSE, que adquiere estos productos para eventos internos y externos.

uLograr que el área de Compras incluya la variable social en su gestión cotidiana es el desafío actual de aquellas compañías que decidieron dar un paso más en esta materia.

uSin embargo, la compra de insumos estratégicos todavía no está muy a la orden del día.

de trabajo por las cajas de fin de año comenzó en abril. Y Unilever los está ayudando a negociar con los proveedores de los distintos insumos que integran la caja o a salirles de aval si hace falta. Lo ideal hubiera sido incluir algunos productos de ellos, como pan dulce. Pero como todas las cajas deben ser iguales, el volumen es una restricción, explica el ejecutivo.

Más allá de las cajas y las bolsas, que están en proceso de producción, los próximos desafíos son incluir a RedActivos como proveedor de otros servicios que vayan desde el diseño gráfico hasta la consultoría. Y lograr incorporar sus productos en las provedurías para sumarles canales de venta.

#### Góndolas compartidas

Algo similar fue lo que pensó la gente de Carrefour. A diferencia de los casos anteriores, como Arcor o Rasti, la mayor apuesta de la cadena no fue tanto sumar insumos o servicios provenientes de organizaciones vulnerables a su propio funcionamiento, sino explotar todo el poder del retail a favor de la economía social. Por medio de su programa Sumando Voluntades, abrieron un espacio en las tiendas para que organizaciones sociales muestren y, en algunos casos, vendan sus productos.

Este fue el caso de Fundación Media Pila, quien logró comercializar sus afamadas remeras en las góndolas, codo a codo con la línea de marca propia de Carrefour. O el de la organización de comercio justo Arte y Esperanza, cuyos productos de loza elaborados por comunidades Wichí pueden verse en la sucursal Vicente López.

Pero también existe otra posibilidad. Para que comercialicen dentro del salón, tienen que cumplir muchos requisitos legales, sobre todo si son productos alimenticios. Por eso lo más habitual es que el espacio que se les da a las organizaciones sea detrás de la línea de cajas, detalla Candela Arias, responsable de RSE y Desarrollo Sustentable de Carrefour.

Un ejemplo es el de San José Providente, un hogar de día de José C. Paz, que capacita a los jóvenes de bajos recursos en oficios como repostería y chocolatería. Ellos suelen tener un stand en este espacio para comercializar sus chocolates para fechas especiales como Pascuas o el Día de los Enamorados. Otras organizaciones como Manos Abiertas o La Juanita sólo exponen sus productos, pero no comercializan.

Además, la empresa también cede espacio en las playas de estacionamiento de los súper para que microemprendedores vendan productos como artículos de cuero, textil, mueblería o artesanías, una práctica que arrancó en 2007. Cuando creamos un vínculo con una organización tratamos de generar una relación a largo plazo.

Ver de qué manera podemos articular, destaca Arias. Por eso la mayoría de estas organizaciones que venden en las tiendas, dentro o fuera del salón, con el tiempo se convirtieron en proveedores de insumos para la propia empresa. La compañía suele encargar pedidos más pequeños para eventos vinculados con el área de Relaciones Institucionales, la política más difundida entre las empresas cuando de compras inclusivas se trata.

Media Pila, por ejemplo, confeccionó las remeras para los voluntarios de la cadena y San José Providente los souvenirs de chocolate para un evento sobre inclusión. Son ONGs que hacen todo a pulmón y a veces les falta capacidad productiva. Tratamos de ser más flexibles con los tiempos, pero siempre han cumplido. Son productos más artesanales, pero no difieren en calidad, explica Arias.

Vinculando programas

Claro que en general la puerta de entrada para las compras inclusivas suele ser el área de RSE o Institucionales. Ese es el primer paso de la inclusión. Y en ese estadio está Banco Macro, quien acertadamente vinculó a emprendedores de sus programas de integración y de trabajo sustentable como proveedores para las iniciativas educativas del banco.

Fue así como se equipó los 24 nuevos rincones de lectura que la empresa financia, en su alianza con Fundación Leer. Para todo lo que fue el equipamiento -sillas infantiles, mesadas y bibliotecas- trabajamos buscando las propuestas entre los emprendedores de Fundación Impulsar, detalla Milagro Medrano, gerente de Relaciones Institucionales de Banco Macro.

La empresa seleccionada fue entonces Brownie, un emprendimiento salteño que no sólo ganó por su propuesta de diseño sino también por haber generado tres puestos laborales a partir de la puesta en marcha de la iniciativa. Y para los eventos de inauguración de los rincones también se apeló a otro emprendimiento apoyado por el banco. Cre-Arte, un centro cultural de Bariloche que trabaja con jóvenes con capacidades diferentes, fue el elegido para confeccionar los títeres que servirían para representar distintos cuentos los días de inauguración.

Y si bien se trató de una compra puntual, el trabajo con estas organizaciones menos formales también implicó aceitar mejor los mecanismos. Al diseñar el programa, se puso especial atención en los tiempos de entrega: se armó un cronograma de entregas parciales de acuerdo a las inauguraciones de los rincones de lectura en cada provincia.

Un tema no menor, sobre todo con el mobiliario, fue el tema del traslado desde Salta al resto de las provincias, pero esto se resolvió gracias a una alianza con nuestra empresa de logística. La formalización de los emprendedores, a la hora del pago, también fue un tema trabajado, pero que ya venía apalancado desde Impulsar, explicó la ejecutiva de Banco Macro, quien anticipó que actualmente están diseñando una capacitación sobre negocios inclusivos en el área de Compras para expandir esta política.

 Texto  Enviar  Imprimir  Comentar  Compartir



## Notas relacionadas

## 0 Comentarios

**IMPORTANTE:** Los comentarios publicados son de exclusiva responsabilidad de sus autores y las consecuencias derivadas de ellos pueden ser pasibles de las sanciones legales que correspondan. Aquel usuario que incluya en sus mensajes algún comentario violatorio del [reglamento](#) será eliminado e inhabilitado para volver a comentar.

 [Comentá](#)

USUARIO  CONTRASEÑA   RECORDAR

Si Usted no está registrado, haga clic [aquí](#)

COMENTARIO

INGRESE EL CÓDIGO

**GHVPZ**

[HOME](#) [COLUMNISTAS](#) [MULTIMEDIA](#) [EMPRESAS](#) [CARTELERA](#) [DEPORTES](#) [TECNOLOGÍA](#) [ÚLTIMO MOMENTO](#) [SUSCRÍBASE](#) [GUÍAS CRONISTA](#)

**CRONISTA.COM**

ÚLTIMAS NOTICIAS

[COLUMNISTAS](#)  
[MULTIMEDIA](#)  
[EMPRESAS](#)

EDICIÓN IMPRESA

[ECONOMÍA Y POLÍTICA](#)  
[NEGOCIOS](#)  
[FINANZAS Y MERCADOS](#)

MERCADOS ONLINE

[BOLSAS](#)  
[MONEDAS](#)  
[TASAS](#)

Copyright 2007 | [Cronista.com](#) Todos los derechos reservados