



## Negocios Inclusivos.

### *Negocios Inclusivos con la Base de la Pirámide.*

Masisa Argentina es una sociedad anónima que pertenece 100% a la familia corporativa Masisa con base en Chile, quien a su vez forma parte de la empresa holding GrupoNueva.

Masisa es uno de los mayores grupos foresto-industriales de la región, con operaciones en la Argentina, Brasil, Chile Venezuela y México y más de 40 años de experiencia en el negocio maderero. Es la empresa líder en la fabricación de tableros de madera que se utilizan en las industrias del mueble y la arquitectura de interiores.

En el Parque Industrial Concordia, Entre Ríos, Masisa ha creado uno de los complejos industriales más grandes del país para el procesamiento de tableros de madera con una superficie de 300.000 m<sup>2</sup> y una capacidad productiva de 450.000 m<sup>3</sup> de tableros al año.

Más de U\$S 300 millones fueron invertidos a lo largo de 15 años para desarrollar su planta modelo, que cuenta con la más alta tecnología para la elaboración de todos sus productos (tableros aglomerados, MDF, Melaminas, Folios y Molduras prepintadas de MDF) y sólo en Concordia, genera empleo para más de 1200 personas entre colaboradores directos e indirectos, ciudad que históricamente posee uno de los índices más altos de desocupación.

Masisa es uno de los principales productores de tableros en Latinoamérica y desarrolla sus operaciones dentro de un marco de ética, eco-eficiencia y responsabilidad social.

### Causas que motivaron la implementación del Programa

Durante el siglo XX, el crecimiento de las economías desarrolladas generó la mayor cantidad de riqueza en la historia de la humanidad. Esto, a su vez, también generó por primera vez en la historia la situación de desigualdad extrema con la que hoy se convive entre los países del norte y del sur, y dentro de los países en desarrollo.

La crisis financiera que hoy enfrentan los mercados internacionales suscitó preocupaciones en relación con la profunda desaceleración de las economías de todo el mundo y ahora amenaza con convertirse en un impedimento para la reducción de la pobreza. Por otra parte, las políticas macroeconómicas que se han utilizado para responder al problema del sector financiero han creado presiones inflacionarias en la economía mundial.

Asimismo, los últimos datos de la pobreza publicados por el Banco Mundial revelan que la cantidad de habitantes de países en desarrollo viven con menos de US\$ 1,25 al día es de 1.400 millones.<sup>1</sup>

A nivel local, en la Argentina existen 4.348.000 personas que se encuentran por debajo de la línea de la pobreza y 1.236.000 personas indigentes, según se desprende de datos difundidos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) correspondientes al primer semestre de 2008.

---

<sup>1</sup> Los datos fueron difundidos por el Banco Mundial en agosto de 2008 y están basados en el Programa de comparación internacional (PCI) de 2005. (<http://www.bancomundial.org>)



Cada vez es más evidente que los negocios no pueden ser exitosos en sociedades que fracasan. ¿Será posible utilizar los mecanismos de organización de la empresa y del mercado para generar inclusión social y aliviar esta situación grave de pobreza?

Con este planteo como disparador, Masisa se propuso como compañía abordar esta problemática, de manera de generar “negocios inclusivos”: oportunidades sostenibles para la población de menores recursos.

De acuerdo con sus principios, Masisa considera que corresponde a todos imaginar y ayudar a concretar oportunidades que le permitan a esta población mejorar su situación de manera sostenible.

Es importante destacar que para que un proyecto impulse modos de vida sostenible debe ser rentable, generar nuevos negocios y beneficiar a los clientes. Todo esto se debería lograr sin disminuir la calidad de los productos para abrir nuevos mercados.

## TARGET

### Principales objetivos

Hace cinco años GrupoNueva comenzó su proceso de reconversión en una organización sostenible, asegurando consistencia interna para construir una cultura de negocios de triple resultado. Desde entonces, la política de gestión de negocios de Masisa se basa en este sistema que busca, en forma integral y simultánea, obtener los más altos índices de calidad en su desempeño en las áreas financiera, social y ambiental. Desde el punto de vista social, la compañía interactúa de manera responsable y ética con las comunidades y trabaja para mejorar la calidad de vida de las generaciones actuales y futuras.

En este sentido, ha buscado generar una nueva forma de hacer negocios en línea con los principios empresariales que la rigen y que le permitirán colaborar en la construcción de una sociedad más sostenible y, a la vez, mantener una buena rentabilidad para la empresa. En esta búsqueda, Masisa detectó que en el segmento de la Base de la Pirámide, la posibilidad de generar oportunidades de empleo está siempre presente.

A la hora de desarrollar Negocios Inclusivos, Masisa se fijó los siguientes objetivos:

- Contribuir a la generación de empleo.
- Incluir a sectores excluidos en la cadena de valor.
- Ayudar a solventar necesidades básicas del segmento de la Base de la Pirámide.
- Mejorar ganancias de pequeñas y medianas empresas.
- Obtener rentabilidad adecuada a nuestros negocios.
- Promover la mentalidad innovadora, impulsar trabajo en conjunto con clientes y proveedores.
- Contribuir a la sostenibilidad de los mercados y de la sociedad.



- Lograr que el 5 % de las ventas totales de Masisa y 10% de las ventas a los Placacentros se realicen a través de negocios inclusivos.

En este marco, Masisa ha creado un programa de Negocios Inclusivos que promueve negocios que mejoran la calidad de vida de las personas de menores ingresos de manera sostenible, como parte de la actividad propia de la empresa, con resultados concretos que dan cuenta de la legitimidad del proyecto.

El programa reporta beneficios directos a las comunidades que habitan en todas las localidades donde Masisa está presente a través de su Red Placacentros, principalmente en las zonas más afectadas por la escasez de recursos.

En los Placacentros las personas de bajos recursos pueden acceder a un nuevo concepto de muebles que combina precio, diseño y calidad, y, además, recibir capacitación, como es el caso de los carpinteros de bajos ingresos y con iniciativas de autoempleo.

Los carpinteros reciben capacitación gratuita en la Red Placacentros donde se les brinda un valor agregado a las placas de madera a través de varios servicios complementarios que allí se ofrecen, como el corte de placas o pegado de cantos que les permite reducir o eliminar la necesidad de invertir en capital de trabajo.

El programa de Negocios Inclusivos también involucra al público interno ya que esta nueva forma de hacer negocios fue creada en su mayor parte gracias a la participación de los colaboradores a través de sus propuestas. Masisa impulsó un programa de Formación del personal llamado “Innovación Tecnológica y Cambio Radical” con el Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa, con el objetivo de desarrollar nuevas ideas que permitan generar negocios inclusivos y comprender técnicas de abordaje a la Base de la Pirámide. Mediante este taller, los colaboradores lograron clarificar su percepción de la Base de la pirámide abordándola con creatividad desde puntos no tradicionales.

A comienzos de 2006, GrupoNueva traza una meta concreta para impulsar los negocios inclusivos en sus empresas: lograr que para fines del 2008, un 10% de las ventas provengan de negocios realizados con el segmento de bajos ingresos.

A nivel local, Masisa Argentina se propuso lograr que el 5 % de las ventas totales de la compañía y el 10% de las ventas a los Placacentros se realicen a través de negocios inclusivos.

Simultáneamente, la Compañía busca generar una mejor calidad de vida para las generaciones actuales y futuras.

La estrategia de Masisa es abordar la Base de la Pirámide definida como todo aquel grupo familiar que vive con un salario inferior a 1,5 veces el salario mínimo vital y móvil. El abordaje definido para tal fin se desarrolla a través del canal comercial de la Compañía que ofrece soluciones innovadoras que significan oportunidades laborales, o la adquisición de productos que combinan precio, diseño y calidad.



En resumidas palabras, Masisa busca generar negocios inclusivos y comercializar a la vez sus productos.

## ACCIÓN

### Descripción de las medidas tomadas

A partir de esta iniciativa de GrupoNueva, Masisa comenzó a impulsar proyectos pilotos con los sectores de menores ingresos. Los primeros pasos de Masisa en la generación de negocios inclusivos tomaron forma a partir de un proyecto denominado “Enkastrable”.

En 2003, el Presidente de GrupoNueva invitó a todos sus colaboradores a participar del Concurso “Todos Ganamos: Imagine negocios inimaginables” a través de una campaña que llegó a todas las empresas del Grupo.

Los colaboradores respondieron al llamado del Concurso con entusiasmo. Se presentaron 246 propuestas bajo los siguientes criterios:

- Que fueran dirigidas a un nuevo segmento de clientes: Base de la Pirámide.
- Que fueran innovadoras.
- Que fueran rentables.
- Que fueran consistentes con la estrategia de la Compañía.
- Que establecieran sinergias con otros actores.
- Que fueran altamente participativas, involucrando a los colaboradores de la Compañía en su concepción y ejecución.

La mayoría de las propuestas dirigidas a la Base de la Pirámide, identificó a los siguientes grupos como clientes potenciales:

**Base de la Pirámide sin servicios básicos:** personas que viven en comunidades vulnerables, sin acceso o con un acceso muy limitado a los servicios básicos y con una deficiente infraestructura social.

**Carpinteros y Artesanos:** con bajos ingresos y con iniciativas de autoempleo como microempresarios establecidos o potencialmente interesados en iniciar un negocio.

**Trabajadores informales y desempleados:** personas sin ingresos estables, sin empleo y comerciantes ambulantes.

**Jóvenes en riesgo:** personas que por su condición etárea y social se encuentran en situación de vulnerabilidad.

En la Argentina se condujo un sondeo para identificar al público de la Base de la Pirámide con quien Masisa ya interactúa a través de su Red Placacentros. El sondeo reveló que, según la distribución



geográfica, el promedio nacional de clientes de la Base de la Pirámide es de 158 carpinteros por local con un ingreso familiar de \$1200 a \$2000. Estos carpinteros trabajan desde su casa, no tienen taller ni ayudantes y tampoco poseen stock. La mayoría se transforma en clientes habituales y aproximadamente el 50% se preocupa por continuar creciendo, por ejemplo, a través de la adquisición de herramientas manuales. La compra promedio es de 1 placa por carpintero y tienen una frecuencia de 5 compras por mes. Toda las compras incluyen servicios de corte y algunas la colocación de bisagras. El 30% de los carpinteros asiste al Placacentro con sus clientes con el objetivo de que este último elija el diseño melamínico y para que coordine las formas de pago del producto.

#### - Cursos de formación del Oficio de Carpintero Armador

Desde 2007, la Red Placacentros implementa un curso orientado a la formación del Oficio de Carpintero Armador destinado a personas de bajos recursos sin oportunidades laborales.

Los cursos son gratuitos y el foco principal es enseñar a armar un mueble basándose en los servicios que brinda el Placacentro donde se le agrega valor a las placas mediante el servicio de corte, aplicación de herrajes, bisagras y pegado de canto, entre otros. Todos estos beneficios para el carpintero de bajos recursos significan una ventaja competitiva que le permite producir con una inversión mínima.

La convocatoria de los participantes se realiza a través del “círculo de confianza del Placacentro” o de alguna fundación u ONG.

El curso se realiza mensualmente en diferentes Placacentros del país, y tiene una duración de tres jornadas de dos módulos de aprendizaje: uno teórico y otro práctico.

En la sesión teórica, se informa a los participantes sobre los principios de Masisa, los procesos productivos, los principales tableros, en especial sobre la melamina. Además, se les brinda recomendaciones de uso e información sobre accesorios, como herrajes, bisagras, tapacantos y correderas.

El módulo práctico busca que los participantes apliquen lo aprendido en la sesión teórica y para ello cuentan con el asesoramiento de carpinteros profesionales seleccionados por Masisa para brindar los cursos en diferentes regiones del país. En equipo aprenden a pegar cantos melamínicos, refilar, atornillar y fijar placas, armar cajones, colocar puertas, y a utilizar el optimizador de corte y demás servicios del Placacentro.

Masisa ha decidido incorporar a las capacitaciones un módulo de gestión donde se les enseña a los participantes a adquirir conocimientos de costos, ventas, presupuestos y las herramientas necesarias para que puedan diseñar un plan de promoción de su mueble. El curso que se dicta con la **Fundación FUNDES**, busca que los asistentes aprendan las técnicas para administrar sus emprendimientos luego de confeccionar los productos.

Mediante un acuerdo con la **Fundación Impulsar**, se llevará adelante un Programa con los participantes más destacados, cuyo objetivo es apoyar a jóvenes desempleados o sub-empleados entre 18 y 35 años, sin recursos económicos y con escasa experiencia. El Programa se propone acompañarlos en el inicio de sus propios proyectos productivos. En este sentido, los asistentes recibirán los medios económicos a través de la Fundación y un mentor los orientará durante los tres primeros años.



## RESULTADOS

### 6. Resultados obtenidos

#### - Cursos de formación del Oficio de Carpintero Armador

##### 2007

En 2007 se realizaron 7 cursos, en los cuales 105 personas fueron capacitadas. Para el dictado de los talleres se formaron dos profesores. En 6 meses, el 20% de los asistentes de los cursos se transformaron en clientes frecuentes de la Red Placacentros y se efectuaron compras nuevas por \$ 33.000 en los Placacentros involucrados. El costo aproximado total de la acción fue de \$ 10.200 en honorarios y equipamiento. Hubo una alta satisfacción entre los participantes quienes, mediante encuestas, aseguraron que el curso les resultará útil como mejora de sus posibilidades laborales.

##### 2008

En lo transcurrido de este año, se realizaron 20 cursos, capacitando a 350 personas y se proyecta alcanzar a 600 nuevos participantes durante 2009. Para el dictado de los talleres se formaron seis profesores que realizan los cursos en diferentes provincias del país. Se proyecta generar un 40% de clientes frecuentes y lograr \$ 165.200 en compras nuevas. El costo aproximado total de la acción fue de \$ 33.000 en honorarios y equipamiento.

A través de las encuestas, más del 90 % de los asistentes manifestó haber adquirido herramientas para aplicar lo aprendido. Las inquietudes presentadas tuvieron relación con la colocación de piezas corredizas o la utilización de pisos flotantes. Los participantes solicitaron más información respecto de temas sobre costos, presupuestos y ventas de muebles.

#### Casos de éxito

El Placacentro “Maderera Limache” de la provincia de Salta ha sumado dos clientes permanentes que luego de 15 días de haber asistido al curso hicieron compras de material, en uno de los casos por \$ 1.500. El total vendido a los asistentes es de aproximadamente \$ 4.000.

El Placacentro “Corralón Aconquija” en la provincia de Jujuy ha logrado ventas y contactos en una nueva plaza, la ciudad de San Pedro, luego de que asistieran al curso carpinteros de esa zona.

#### Testimonios

*Carlos Catella (Gerente Comercial, Placacentro Corralón Aconquija, Jujuy)*

Destaca dos cuestiones fundamentales de este curso y de la acción que se está llevando a cabo: la iniciativa de Masisa para que personas que están fuera del mercado laboral puedan integrarse apoyándose en los servicios del Placacentro, o la oportunidad de "reintegrarse" en casos de personas que han tenido dificultades luego de la crisis. El NOA tiene una necesidad insatisfecha de generar puestos de trabajo o actividades y estos cursos demuestran un compromiso con la responsabilidad social.



Además, destaca la novedad de la temática y la organización del curso. "Es totalmente novedoso ofrecer un curso práctico, donde las personas invitadas, además de adquirir conocimientos teóricos, puedan trabajar sobre los materiales y ver de cerca los servicios que ofrece el Placacentro", comenta Catella.

Tanto Catella como Ariel Kobeliosky (Socio Gerente de la empresa) afirman que Masisa siempre fue pionera y ha estado a la vanguardia en este tipo de acciones. Ambos advierten que empresas de primera línea están demostrando un compromiso con la responsabilidad social y se suman de forma concreta y activa a este tipo de trabajo.

El Placacentro está realizando actualmente el seguimiento de las necesidades y trabajos de los primeros asistentes al curso de Jujuy, enviarán una carta invitándolos nuevamente al local y analizan posibles descuentos o facilidades en las compras.

*Juan Pedro de Vega (mueblista y profesor del curso)*

Comenta que lo más importante de esta acción es acercar la posibilidad de un trabajo a personas que actualmente tienen necesidades laborales insatisfechas. "En ciudades como Jujuy o Santiago del Estero hay una gran necesidad de capacitar a la gente en gestión de microemprendimientos laborales. Este curso que estamos dictando es una posibilidad de obtener una fuente laboral concreta e inmediata".

Considera que es conveniente invitar al curso a personas jóvenes ya que tienen mayor recepción, conocen mejor de tecnologías y la adaptación a nuevos materiales no les genera complicaciones.

*Hugo Ruiz (asistente al curso de Santiago del Estero, 40 años)*

"He tenido formación como carpintero que trabaja la madera y me han invitado al curso para conocer nuevos materiales y ampliar mis posibilidades laborales. Me ha llamado la atención la facilidad y la velocidad con la que se pueden tener resultados. Este curso es muy completo en contenido y queda claro los servicios que podemos encontrar en el Placacentro".

### Conclusiones finales

Como desafíos futuros, la compañía analiza desarrollar un curso de perfeccionamiento a quienes hayan realizado el curso básico con el fin de actualizar conocimientos e incorporar nuevas herramientas de gestión y un curso de formación de aprendices para carpinterías.

Además, se proyecta contactar y evaluar asociaciones de carpinteros, ONGs, fundaciones, escuelas de oficios, centros comunales, entre otros, como aliados estratégicos para implementar cursos junto a los Placacentros.



**Empresa:** Masisa Argentina

**Nombre del Programa:** Negocios inclusivos

**Temática del caso:** Negocios inclusivos con la Base de la Pirámide

**Contacto:** Francisco Estruga, Gerente de Marketing de Masisa Argentina

**Teléfono:** 5550-6000

**E-mail:** francisco.estruga@masisa.com