

Un encuentro de dos mundos

Desarrollo de un acercamiento económico entre empresas súper-competitivas y proveedores potenciales de baja competitividad relativa, a través de una Tecnología para el Acoplamiento de Negocios Inclusivos (TANI)

Daniel Biagetti

biagetti@inti.gob.ar

Instituto Nacional de Tecnología Industrial

Mauricio Menardi

mauricio.menardi@gmail.com

Fundación INCIDE - CONICET (IIFAP-UNC)

Ariel Torti

arieltorti@incide.org.ar

Fundación INCIDE

Ignacio Cancé

ignaciocance@gmail.com

Universidad Nacional de Villa María

Resumen

Este escrito surge de un proceso de reflexión sobre nuestra experiencia de trabajo en la construcción de cadenas de valor inclusivas para el desarrollo territorial. A partir de la práctica de facilitación de procesos de inclusión económica, de proveedores de baja competitividad relativa a cadenas de valor de grandes empresas, pretendemos hacer aportes a los estudios de la economía social y los negocios inclusivos. En el texto reflexionamos sobre el proceso de compra como un mecanismo de inclusión económica, tanto para los actores de la economía social como para las grandes empresas. Y construimos un modelo analítico de evolución esperada de compras benefactoras a cadenas de valor inclusivas. Como resultado de este trabajo reflexivo, desarrollamos una Tecnología para el Acoplamiento de Negocios Inclusivos con la finalidad de mejorar la articulación entre proveedores de baja competitividad relativa y empresas super-competitivas.

Palabras clave: negocios inclusivos; economía social; desarrollo

Summary

This writing arises from a process of reflection on our work experience in the construction of inclusive value chains for territorial development. Based on the practice of facilitating economic inclusion processes, of low competitive suppliers relative to value chains of large companies, we intend to make contributions to studies of the social economy and inclusive businesses. In the text we reflect on the purchasing process as a mechanism of economic inclusion, both for the actors of the social economy and for large companies. And we build an analytical model of expected evolution from benefactor purchases to inclusive value chains. As a result of this reflective work, we developed a Technology for Coupling Inclusive Businesses in order to improve the articulation between suppliers of low relative competitiveness and super-competitive companies.

Keywords: inclusive business; social economy; development

Un encuentro de dos mundos

Desarrollo de un acercamiento económico entre empresas súper-competitivas y proveedores potenciales de baja competitividad relativa, a través de una Tecnología para el Acoplamiento de Negocios Inclusivos (TANI)¹²

Incluir: una expresión que puede resultar equívoca

La inclusión económica en sudamérica de las clases sociales postergada en los procesos de desarrollo económico, ganó espacios de ejercicio político en la última década para inspirar reparaciones de idéntica significación y alcance. Pero a pesar de la aparente sencillez interpretativa, incluir parece ser aún una expresión un tanto equívoca a la hora de proceder. Para acreditar evidencias al supuesto planteado es oportuno señalar, que absorber, funcionalizar, subordinar, y colonizar, aunque resulten expresiones ideológicamente extrañas a la noción actual de inclusión, han sido formas recurrentes de abordaje procedimental para "incluir". Si admitiéramos que éstos son arquetipos vigentes y total o parcialmente reprobables: ¿cómo se aborda procedimentalmente la inclusión económica de manera superadora?

Evoluciones en el ámbito empresarial

La voluntad reparadora ha tenido natural evolución ejecutiva en la mayoría de los directorios de las empresas súper-competitivas radicadas en el continente. Sobre todo en la introducción de afectaciones específicas de esfuerzo, asumiendo voluntariamente responsabilidades con la sustentabilidad social, económica y ambiental.

Algunas muestras tempranas de voluntades reparadoras a escala global se hicieron evidentes en el denominado "Pacto Global", instrumento de libre adhesión promovido por Naciones Unidas y presentado en el Foro Económico Mundial (Foro de Davos) en su reunión anual de 1999. En el mismo se "(...) insta a las empresas a adoptar, apoyar y promulgar, dentro de su esfera de influencia, un conjunto de valores centrales en las áreas de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción" (Naciones Unidas, 2014). El Pacto Global está conformado por 10 principios que las empresas deben cumplir:

¹ La culminación de este documento fue posible gracias a la participación en la investigación "Innovaciones sociales para el desarrollo local de la economía social. Recomendaciones para la política pública" del Instituto A.P. de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Villa María, dirigida por la Mgter. Silvana López y co-dirigida por el Mgter. Gabriel Suárez.

² También son coautores de este escrito: Emmanuel Lanza miembro de Fundación INCIDE y estudiante avanzado de la Lic. en Desarrollo Local-Regional de la UNVM; Verónica Araque y Elizabeth Palomeque, quienes se desempeñan como personal Técnico del Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Asegurarse de no ser cómplices de la vulneración de los derechos humanos.
3. Apoyar la libertad de asociación sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.
7. Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
8. Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
10. Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Gráfico 1: Empresas promotoras del Pacto Global en Argentina



Fuente: elaboración propia

En el año 2004, un destacado grupo de empresas argentinas suscribe el Pacto Mundial y expresa sus aspiraciones colectivas en un documento público identificado como "Pacto Global en Argentina: Documento de adhesión del sector privado argentino".

El análisis del documento puede segmentarse en cuatro bloques encabezados por las siguientes explicitaciones singulares:

Conscientes: "que una sociedad globalizada, cada vez más compleja, apela a la integración de esfuerzos sectoriales para la construcción de un mundo sostenible e inclusivo" (Grupo promotor del Pacto Global en Argentina, 2004:10).

Nos sumamos:

al deber colectivo de aportar nuestro esfuerzo, creatividad y experiencia para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio que permitan construir un futuro mejor para el conjunto social argentino. Esto significa aceptar, como empresas, el desafío de ir más allá del ámbito específico de la acción económica para pasar gradualmente a desempeñar un activo rol ciudadano, mirando no sólo el mercado sino a la sociedad en conjunto, con la premisa de generar más capital social buscando la sinergia entre la propia actividad de negocios y los más altos intereses de la sociedad (Grupo promotor del Pacto Global en Argentina, 2004:10)

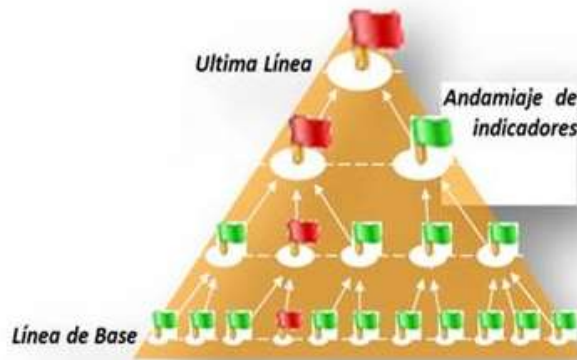
Reconocemos:

(...) que el ejercicio autónomo, voluntario y creciente de la responsabilidad social empresaria es la fuerza encargada de hacer que esos principios y valores universales tomen forma en los procesos de gestión de los negocios, con la adopción de la perspectiva de la triple creación de valor: económico, social y ambiental. (...) Que la necesidad de apostar a un profundo cambio cultural se manifiesta en nuevas prácticas y estilos de gestión, basados en la ética y el ejercicio de la responsabilidad social, tanto al interior de la empresa como en su relación con el medio (Grupo promotor del Pacto Global en Argentina, 2004:10)

Subscribiendo:

(...) al Pacto Global, las empresas radicadas en el país expresamos nuestra aspiración de transitar este camino de diálogo y progreso social (Grupo promotor del Pacto Global en Argentina, 2004:11)

Gráfico 2: Bottom line



Fuente: elaboración propia

En este marco de situación, es notable como aquellos instrumentos de gestión de empresas conocidos como Balances de Última Línea o -en inglés- de *Bottom Line* (BL), fueron capitalizados por la necesidad de medir los resultados sociales y ambientales de empresas de destacada capacidad competitiva. Cabe recordar que la *expresión Bottom Line* identifica un método de gestión de empresas, basado en la observación significativa de resultados agregados dispuestos en una única línea de nivel. Desde la línea base inicial y hasta la última, los indicadores de resultado tienen valores de referencia definidos por la expectativa de la alta gerencia, que se contrastan con la valuación del desempeño real

Como consecuencia directa de la firma del Pacto Global, las empresas optando por generar un Reporte de Sustentabilidad con una lógica implícita de *Triple Bottom Line*, en donde se agrega al balance económico, los sociales y ambientales. Es destacable que para ello se logró un consenso mundial para aplicar un modelo universal de reporte que fue desarrollado por la *Global Reporting Initiative* (GRI), estableciendo un hito organizador y unificador. Por este medio se genera una plataforma vinculante entre las memorias sustentabilidad de las empresas y la comunicación del progreso del Pacto Global basado en los Objetivos del Milenio (hoy Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-), en donde la cuestión global queda introducida.

Gráfico 3: Triple Bottom line



Fuente: elaboración propia

Ante la evolución observada en menos de una década, es plausible suponer -entre muchos futuribles- la aparición de un cuarto balance: el político. De esta manera, se configuraría un *Balance de Cuádruple Bottom Line* (BCBL), como expresión singular y específica del aporte de la empresa a los objetivos políticos instituidos de una nación, región y/o comunidad local. Ya que no puede pensarse hoy que una empresa “responsable” sólo aporte al desarrollo de un país a través de la generación de empleo, riqueza (incremento del PBI), y el pago de tributos. Tampoco que la “conducción empresarial” pueda desentenderse de los intereses políticos nacionales y globales, dejando de plantearse cuál es y será su contribución específica.

Progresar a una lógica de Cuádruple Bottom Line, incluyendo el balance político para identificar contribuciones al bien común proyectado por el Estado o desde los planteos de desarrollo global, representa una sustancial evolución de conciencia en el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial y la Sustentabilidad.

Gráfico 4: Cuádruple Bottom line



Fuente: elaboración propia

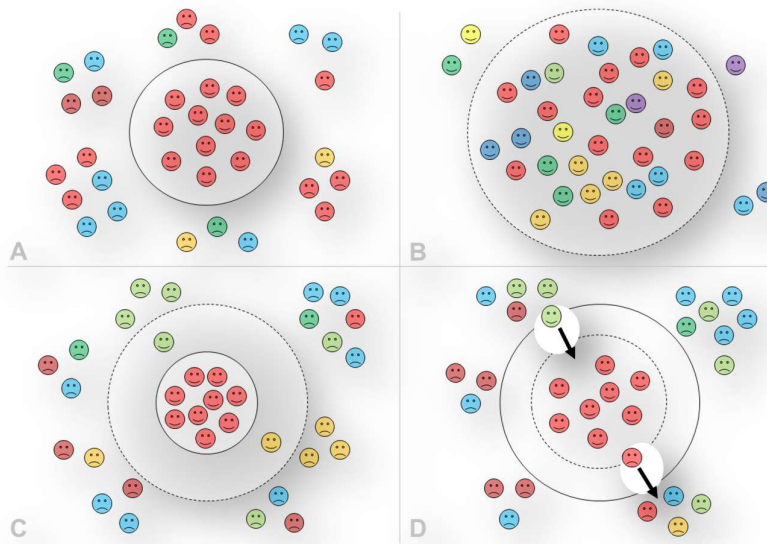
La práctica de la inclusión en las empresas super-competitivas

En una aproximación analítica a la observación de las prácticas de inclusión económica en Sudamérica, algunas de ellas manifestadas en Negocios Inclusivos promovidos por empresas super-competitivas con esta sensibilidad, resulta revelador ser interpelados por un ejercicio simple y al mismo tiempo significativo. Este consiste en trazar ideogramas representativos de tantas formas de incluir económicamente actores socio-productivos como la imaginación lo permita. Tal juego figurativo puede derivar en decenas de expresiones singulares y polémicas.

A continuación, se presentan cuatro situaciones simplificadas (A, B, C y D), que tienen como sesgo común un paradigma de inclusión caracterizado por la concepción de un único *círculo incluyente* de poder ajeno –o enajenado- a los incluidos y excluidos. Los ideogramas referidos utilizan para su composición los siguientes elementos gráficos:

- círculos, de líneas sólidas significando rigidez, o punteadas significando permeabilidad (implícitos quedan representados un adentro y un afuera absoluto);
- rostros, rostro contentos y descontentos, con significancia de sujetos satisfechos e insatisfechos respectivamente ante el estado derivado del hecho;
- colores, con significancia de atributos colectivos diferenciales y/o comunes;
- flechas, con significancia de ingreso o egreso según la dirección.

Gráfico 5: Tipologías simplificadas de Inclusión



Fuente: elaboración propia

El *ideograma A* presenta un círculo incluyente selectivo, parcial y rígido, con limitada capacidad inclusiva relativa. Los incluidos manifiestan satisfacción por el hecho. Por otra parte los excluidos, en su totalidad, manifiestan insatisfacción y son de distinto e igual color al de los incluidos. La representación da idea de un círculo incluyente limitado, que sólo incluye parcialmente a "rojos" (podemos suponer una restricción de cupo para inclusiones reguladas por el tamaño de la economía), y los diferentes a "rojo" directamente no reúnen la calificación real y/o simbólica necesaria (están absolutamente excluidos posiblemente por condicionamientos super e incluso metas estructurales).

El *ideograma B* presenta un círculo incluyente permeable y no selectivo (con atención de la diversidad), relativamente amplio. Todos los incluidos manifiestan satisfacción. Resulta curioso observar, que los "no-incluidos" también muestran satisfacción. Muchas podrían ser las especulaciones al respecto pero podemos suponer, que el aparentemente excluido no se asume como tal, e interpreta la realidad con posibilidades abiertas sobre las cuales puede optar libremente cuando quiera. Por otra parte también puede dar lugar a pensar en una auto-inclusión independiente, en donde la cuestión de la inclusión manifestada por "el círculo" no resulta vital ni es su referencia absoluta.

El *ideograma C* presenta un círculo incluyente central rígido, relativamente pequeño y selectivo, sólo incluyendo a "rojos"; con un segundo círculo incluyente subordinado al primero y también selectivo, concéntrico y permeable, relativamente grande y parcial, que para "verdes" y "amarillos" representa el máximo nivel de aspiración posible de concretar. Los "verdes" y "amarillos" incluidos están satisfechos. Este doble círculo presenta la idea de doble estándar de inclusión. Todos los excluidos están insatisfechos y coexisten "verdes", "rojos" y "amarillos", entre ellos. "Celestes" y "azules" parecen estar absolutamente excluidos.

El *ideograma D* presenta un círculo incluyente interno permeable, relativamente amplio, selectivo y parcial, con un segundo círculo concéntrico externo, dependiente y rígido.

Un "verde" está pre-calificando (en términos concretos y simbólicos) en la línea rígida del círculo externo para luego ser incluido en el círculo interno. En el trayecto a recorrer entre ambos círculos el "verde" deberá cambiar a color "rojo". En este sentido la permeabilidad señalada indica, que se aceptan inclusiones originalmente de color diferente al "rojo" pero con voluntad y calificaciones adecuadas (pre-calificación) para promocionarse a "rojos". Pero al mismo tiempo, para generar el espacio, un "rojo" está siendo obligado a salir descontento de los círculos. Todos los excluidos están insatisfechos, hay "verdes" y "rojos" entre ellos. "Celestes", "azules" y "amarillos" parecen estar absolutamente excluidos. En cuanto al balance inclusivo su resultado es "cero" dado, que se incluye (verde) un actor en sustitución de otro excluido (rojo). De esta situación puede deducirse como aproximación, que debe ampliarse el tamaño del negocio (la empresa incluyente debe crecer) para evitar una "inclusión sustitutiva".

En los casos presentados fueron utilizados recursos expresivos, que merecen ser desatacados dado el contenido conceptual implícito en los mismos:

- círculo incluyente;
- capacidad inclusiva relativa;
- calificación real y/o simbólica;
- atención de la diversidad;
- auto-inclusión independiente;
- doble estándar de inclusión;
- exclusión absoluta;
- pre-calificación (en términos concretos y simbólicos);
- balance inclusivo;
- inclusión sustitutiva.

Del ejercicio emergen configuraciones incluyentes, posiblemente próximas a realidades usuales, que abonan el supuesto de interpretaciones ejecutivas equívocas de la voluntad inclusiva, a partir de desenlaces cuestionables. Actualmente cuando los procesos económicos con pretensiones incluyentes se someten a una crítica profunda, en cuanto a sus aportes a un desarrollo económico emancipatorio, éstos presentan destacados indicios de cierta inmadurez dilatada.

Los arquetipos concurrentes a las tecnologías inclusivas orientadas únicamente por resultados, son de dificultosa identificación preventiva sin el desarrollo de capacidades analíticas e instrumentos adecuados. Acaso ésta situación ¿se deberá a una "ceguera paradigmática"?

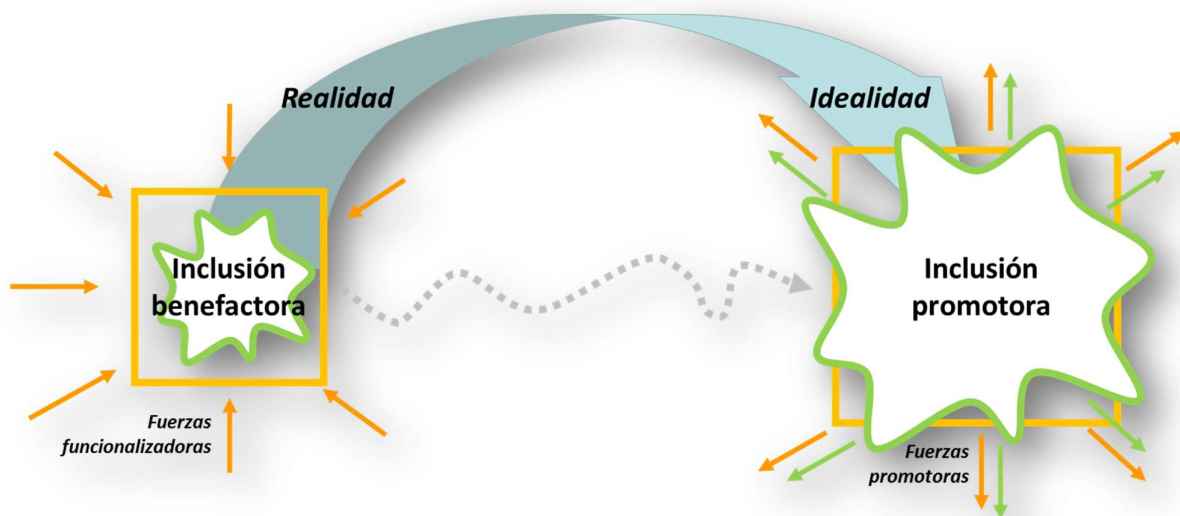
Por lo general, la ausencia de principios rectores suficientemente explícitos – regulaciones ejecutivas de la inclusión- complejiza en la empresa una observación ética auto-correctiva del desempeño económico incluyente. En este sentido vale comentar, que la inclusión no se manifiesta únicamente en los resultados, también enlaza **proceso y configuración final**, siendo éstos últimos tanto o más relevantes vistos desde una perspectiva de responsabilidad y compromiso, para una real reparación histórica con impacto global.

Cuestionamientos a la significación de la inclusión económica explorando desenlaces inequívocos

El acceso a los mercados presupone condiciones excluyentes, lo que lleva a preguntarnos en qué consiste el reto de la inclusión económica: ¿amparo al excluido?, ¿disminuir los impedimentos de acceso?, ¿contribuir a la apropiación de capacidades para el acceso?, ¿auto-inclusión?, ¿un desafío social, institucional, económico, político, super y meta estructural de construcción de accesos y eliminación de fronteras?, entre muchas otras preguntas que se disparan.

Resulta preliminar manifestar, que prevalece un desacierto cuanto menos conceptual al entender a la inclusión esperada como el resultado político de alguien incluyendo en su ejercicio unilateral del poder. Por lo tanto, el reto de proyectar un ideal de inclusión enaltecido puede entenderse mejor como: el desarrollo de un proceso de dotación de poder -capacidades- de acceso universal y libre. Aquí el incluyente es el proceso y éste es continente, en una economía para el bien común (sustentable en términos amplios y generosos), de todas las partes involucradas que liberan sus fuerzas promotoras.

Gráfico 6: Evolución de la Inclusión



- ✓ *relación INCLUYENTE – incluido*
- ✓ *postura benefactora determinista*
- ✓ *ajuste de forma por el ejercicio de posiciones dominantes de mercado*
- ✓ *absorción y/o funcionalización y/o colonización*

- ✓ *relación de encuentro INCLUIDO -INCLUIDOS*
- ✓ *postura de pares*
- ✓ *promoción de valor por el ejercicio para el bien común de posiciones pioneras en el mercado*
- ✓ *inclusión universal*

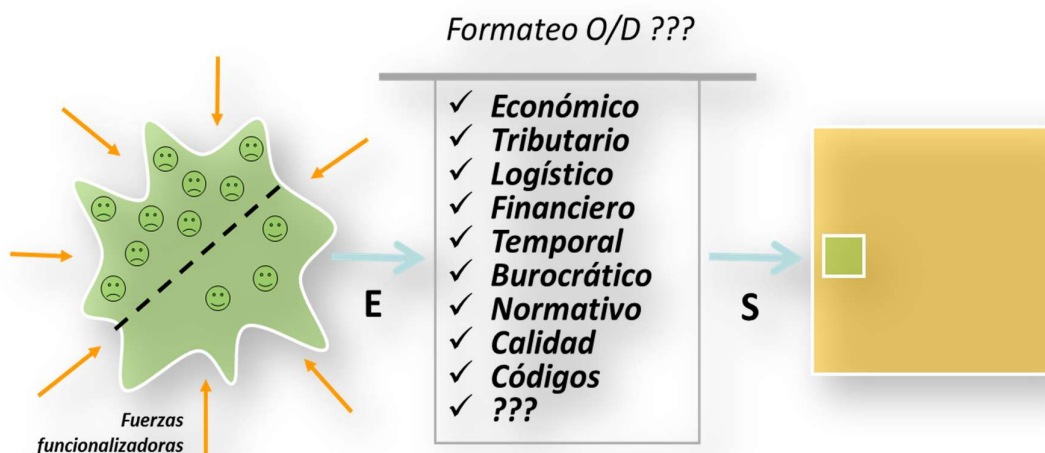
Fuente: elaboración propia

En el gráfico 6, se encuentra a la izquierda una forma irregular orgánica de borde verde, la cual es representativa del sujeto excluido e intenta manifestar su singularidad. Con borde amarillo subyace una forma geométrica regular (cuadrado), que representa la expectativa hegemónica externa de calificación para la inclusión económica del sujeto, lo cual llamaríamos "condiciones de borde para la inclusión". Las fuerzas funcionalizadoras

representadas con flechas confluyentes al sujeto, son las que sostienen las condiciones de borde, ejerciendo el poder excluyente y forzando un comportamiento de identificación funcional hegemónica con el cuadrado. En este modelo de inclusión la relación entre partes es de INCLUYENTE con posición dominante, e incluido (o simbólicamente incluido y en proceso de inclusión práctica)

Gráfico 7: Ajuste de forma

Lógica de la inclusión económica de abastecimiento:
Ajuste de forma (de valor)



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 7 se enumeran algunas fuerzas funcionalizadoras (económica, tributaria, logística, financiera, temporal, burocrática, normativa, de calidad, etc.) que permiten formatear al sujeto excluido, con la intención de poder ser incluido de acuerdo a los parámetros del incluyente con posición dominante.

Así entendido, los procesos de inclusión no hacen centro en el incluyente sino en desarrollar habilidades para acceder al mundo: generación de poder de acceso (por eso cuantas más herramientas simbólicas más posibilidades de inclusión, entre ellas la capacidad de organizarse y asociarse, es fundamental).

Lo expuesto representa una crítica medular a los procesos de inclusión económica, tanto en sus manifestaciones procedimentales, como en los posicionamientos de poder del "incluyente". Consideramos entonces, que la inclusión se vincula más a construir y compartir todos los accesos posibles. Por ello, en la parte derecha del gráfico 6, elaboramos un ideal de inclusión promotora. Este ideal es una guía para la acción. Para llegar a él, oferta y demanda se encuentran transitando un trayecto compartido (representado en el gráfico con una línea de puntos de color gris). En el proceso de realizar ese trayecto, ambas partes construyen accesos a las lógicas de unos y otros, derribando barreras impuestas por las fuerzas funcionalizadoras de manera trascendental. Por eso decimos, que es un proceso promocional generador de condiciones de inclusión universal para ambos. En definitiva, el

proceso es el incluyente y la concreción de la transacción es una pequeña victoria. Finalizado el trayecto, ambas partes construyeron conjuntamente nuevas capacidades (poder) de relacionarse con otros diferentes, permitiéndoles tomar posiciones pioneras en el mercado. En tal sentido en el gráfico "ambas partes" son más grandes, que cuando iniciaron el trayecto. Ninguna de ellas determina la forma de la otra. No se funcionalizan crecen a partir de fuerzas promotoras producto de la sinergia del encuentro. Se produce un encuentro y ambos se incluyen y permiten incluir a otros.

De compras benefactoras a cadenas de valor inclusivas

Aún con intenciones de inclusión económica, tal vez no todas las transacciones son representativas de los ideales, que movilizan los negocios inclusivos. Entonces no es menor la observación reflexiva de la política corporativa de inclusión económica en una empresa de alta competitividad, para identificar la modalidad de inclusión que se sostiene. Por ello, en el gráfico 8 presentamos un ideograma que, sin pretensiones de exhaustividad, intenta mostrar un abanico de distintas prácticas que se realizan con intenciones de inclusión económica.

Gráfico 8: Evolución de las transacciones inclusivas



Fuente: elaboración propia

En una escala evolutiva de menor a mayor grado de inclusión, la primera tipología es la compra benefactora. La beneficencia, el altruismo y la compasión son los móviles que determinan la compra. En el caso de compras, la adquisición del bien/servicio no satisface ninguna necesidad práctica de la empresa y en todo caso se fuerza su aplicación o necesidad de adquisición. Algunos ejemplos de este tipo de compras son: bonos colaboración, auspicio publicitario "reactivo", rifas escolares, etc.

La segunda tipología son las *compras subsidiarias*. Su móvil presupone en la empresa la intención y capacidad de apalancamiento económico y empresario que la acción

subsidiaria produce sobre el oferente. La adquisición del bien parte de una necesidad práctica de la empresa, aunque ésta pueda acceder a un sustituto con mejor desempeño. Tiene características de eventualidad y los abastecimientos cubren necesidades periféricas no vinculadas a las demandas de abastecimiento de las cadenas de valor de la empresa (el bien o servicio no está vinculado al corazón del negocio). El tipo de demanda limita la perdurabilidad en el vínculo comercial. Son ejemplos de esta tipología: regalos empresariales, presentes en fechas especiales para el personal, arbolado de predio, etc.

Profundizando el nivel, en las *compras inclusivas* el producto/servicio por sí mismo reúne una serie de atributos, que en su valoración generan una preferencia comparada con posibles sustitutos o alternativas. El emprendimiento es incorporado a la red de proveedores de la empresa; aunque no están insertos en el corazón del negocio. Existe una regularidad en el vínculo comercial (volumen y frecuencia). Se ponen en funcionamiento dispositivos internos que facilitan el vínculo, ej.: adelanto de pago, anticipación en la demanda, asesoramiento en gestión comercial, productiva, rondas de negocio, etc. Hay aumento de la convicción en los analistas de compra, sobre el poder inclusivo de la compra que están realizando. Para la decisión de compra, son relevantes criterios éticos y políticos de responsabilidad económica, social y ambiental. Existe posibilidad de Sustitución de otro proveedor. Son ejemplos de estas compras: guardapolvos, catering, bolsas de polietileno, desmalezamiento de predios, etc.

De la compra inclusiva se evoluciona a los *negocios inclusivos*. Aquí el proveedor está inserto intensamente en la dinámica del negocio y participa de la "cadena de valor del negocio" principal. Por ello, interviene decisivamente el factor calidad (en el proceso inclusivo debería venir acompañado de apoyo para generar esa calidad). La participación como proveedor se incrementa hasta llegar a poseer un grado de participación relativa en el abastecimiento del producto o servicio. Por lo tanto, también se incrementa la posibilidad de Sustitución de otro proveedor, lo que debería contribuir a la preocupación por no "excluir incluyendo". Son ejemplos de negocios inclusivos: materias primas, insumos, etc. que van directamente a la cadena de valor productiva de la empresa.

Hasta el punto anterior han llegado algunas empresas en su vínculo con proveedores de base social. Lo que sigue son escenarios futuribles en un proceso de inclusión económica. Aparecen las *cadena de valor inclusivas*, en donde los aportes que realizan los proveedores sobre el negocio, modifican en parte el negocio. Esto se debe a que los proveedores les transfieren valor al producto. Existe una gran singularidad en el objeto provisto que le aporta mucho valor al producto final. La empresa se funcionaliza a las características de la oferta elaborando una nueva cadena que la contemple. Ya que existe la decisión empresaria de ampliación (nuevo producto, nueva calidad, incremento de cantidad producida, nuevo servicio, etc.). Por todo ello, aparece fuertemente la idea de desarrollo local y de impacto territorial. Ejemplo: el desarrollo de un caramelo de miel de mistol. En el mismo se conserva el producto, pero se le agrega una característica tan singular (miel de mistol) que modifica en esencia el producto.

Por último, aparece la idea *mercados inclusivos*. La presenta en un escenario tan ideal que hemos desarrollado muy poco su caracterización. Creemos que una característica que lo distingue es la intersectorialidad, en donde aparecen el Estado, otras empresas, OSC, Universidades, etc. jugando un rol activo en la construcción articulada del desarrollo local desde una perspectiva económica, productiva y política. El desarrollo de estos mercados se basa a partir de observaciones singulares de los territorios, desde donde se orientan productos específicos en marcos y convenios multiactorales. Prevalecen las empresas que genera triple y cuádruple producción de valor.

A continuación, presentamos un cuadro síntesis de las tipologías comentadas:

Tabla 1: Observación de las transacciones inclusivas usuales

	Compra Benefactora	Compra Subsidiaria	Compra Inclusiva	Negocio Inclusivo	Cadena de Valor Inclusiva
¿Qué la moviliza?	Beneficencia, compasión, altruismo.	Intención y capacidad de apalancamiento económico sobre el oferente.	Intención y capacidad de apalancamiento económico sobre el oferente. Criterios éticos y políticos de responsabilidad económica, social y ambiental son relevantes en la decisión de compra.	Intención y capacidad de apalancamiento económico sobre el oferente. Criterios éticos y políticos de responsabilidad económica, social y ambiental son relevantes en la decisión de compra.	Apalancamiento económico + criterios éticos y políticos + Ampliación del Negocio.
¿Cuál es su impacto en las necesidades del Demandante?	No satisface ninguna necesidad práctica de la empresa.	La adquisición del bien parte de una necesidad práctica de la empresa aunque ésta pueda acceder a un sustituto con mejor desempeño.	El producto/servicio por sí mismo reúne una serie de atributos que en su valoración generan una preferencia comparada con posibles sustitutos o alternativas.	Está inserto intensamente en la dinámica del negocio.	Transferencia de Valor al producto. Además del aporte que realizan los proveedores sobre el negocio, estos modifican en parte el negocio. Existe una gran singularidad que le aporta mucho valor al producto. + rasgos distintivos + renta.
¿Cuál es su impacto en la Cadena de Valor del Demandante?	Ninguno.	Ninguno.	Ninguno.	Participación relativa en el abastecimiento.	La empresa se funcionaliza a las características de la oferta elaborando una nueva cadena que la contemple. Existe la decisión empresaria de ampliar (nuevo producto, nueva calidad, ampliación de cantidad producida, nuevo servicio, etc.).
Periodicidad	Compra eventual.	Compra eventual.	Regularidad en el vínculo comercial (volumen y frecuencia).	Regularidad.	Regularidad.
Perdurabilidad	Ninguna.	El tipo de demanda limita la perdurabilidad del vínculo comercial.	El tipo de demanda limita la perdurabilidad del vínculo comercial.	Sí.	Sí
¿Se lo incorpora como Proveedor?	No	No	Sí	Sí	Socios.
¿Existen mecanismos internos que faciliten el vínculo comercial?	No	No	Sí Ej. Adelanto de pago, anticipación en la demanda, asesoramiento en gestión comercial, productiva, rondas de negocio, etc.	Sí	No
¿Existe posibilidad de Sustitución de otro Proveedor?	No	No	Sí.	Sí. Se incrementa.	No. Porque existe ampliación del Negocio de la empresa.
Vínculo	1 a 1	1 a 1	1 a 1	1 a 1	1 a Muchos (colectivo con características comunes).
Ejemplos	Bonos colaboración, auspicio publicitario "reactivo", rifas escolares, etc.	Regalos empresariales, presentes en fechas especiales para el personal, arbolado de predio, etc.	Guardapolvos, catering, bolsas de polietileno, desmalezamiento de predios, etc.	Materias primas, insumos, etc. que van directamente a la cadena de valor productiva de la empresa.	Caramelos de miel de mistol.

Fuente: elaboración propia

Una propuesta tecnológica (TANI – Tecnología de Acoplamiento a los Negocios Inclusivos)

En el marco de los negocios inclusivos en Argentina entre empresas de base social y empresas incluyentes con destacada competitividad relativa, hemos experimentado como obstáculo medular la carencia de un procedimiento de negociación promotor de un encuentro virtuoso de pares, evitando funcionalizaciones absolutas o tenciones tales que produzcan rupturas. Entiéndase esto como una singular vacancia tecnológica para la inclusión social. Los procedimientos ordinarios son por naturaleza de imposición unilateral y excluyente.

En contra sentido como iniciativa pionera y testimonial, INCIDE, INTI y ARCOR, desarrollaron una matriz experimental denominada "matriz de encuentro", que guía un dialogo negociador de inclusión mutua. Este instrumento identifica puntos críticos, que anticipan relaciones de encuentro y desencuentro entre la empresa con voluntad económica inclusiva y un proveedor con potencialidades para un abastecimiento específico. Tal procedimiento, deriva del ideal de establecer un mecanismo de inclusión económica promotora, que supere el desarrollo de un proveedor sometido funcionalmente al pedido del demandante.

La matriz de encuentro que denominamos *Tecnologías de Acoplamiento de Negocios Inclusivos* está conformada por cinco grades áreas en donde una empresa con voluntad económica inclusiva y un proveedor con potencialidades para un abastecimiento específico deben ponerse de acuerdo. Dicha matriz permite identificar si en cada una de esas áreas *hay acuerdo previo*, para el cual no hace falta ningún esfuerzo de las partes para poder concretar el encuentro (transacción); acuerdo parcial, en donde existe alguna diferencia pero esta puede ser saldada con al el esfuerzo de las partes; o una *diferencia* que hace imposible el encuentro en ese momento.

El primer acuerdo al que deben llegar las partes son los *atributos del producto/servicio* que se demanda y se puede ofrecer. Allí deben quedar en claro características sustanciales del producto/servicio (*especificidad del producto*). También deben acordar si se requiere que el producto posea alguna característica específica que agregue valor a esta transacción por sobre otras o si, por sus condiciones de producción, las características de los productores o de los materiales, éste ya posee una particularidad que es importante poner en valor (*singularidad del producto*). Y otro factor no menor para acordar es sobre *el formato final del producto o servicio*. Allí deben dejar en claro cómo se requiere que se presente el producto/servicio para su utilización o consumo, estableciendo cantidades, modos de fraccionamiento, empaque, etc.

En segundo término, hay definir cómo se realizará el *abastecimiento del producto*. Para ello, se identifican una serie de puntos necesarios para que el encuentro tenga éxito. Lo primero que hay que precisar es el tiempo de anticipación con el que se debe confirmar la transacción a los fines de que la misma satisfaga la expectativa de ambas partes (*límite de tiempo*). Dicha expectativa está conformada por el tiempo en que se necesita el producto o servicio para su consumo y aquel requerido para elaborarlo.

En muchas ocasiones existe un momento más propicio para que la oferta y demanda de un bien o servicio se encuentren. Ya sea porque son productos que son estacionales o porque el productor posee mejores condiciones para su elaboración en un momento determinado. Establecer ese punto preciso de encuentro, en donde las dos partes se vean beneficiadas, es lo que denominamos *ventana de oferta/demanda del producto*. Allí el oferente deberá precisar si existe un momento preferible para la entrega del producto o

servicio y el demandante indagar sobre el mejor momento del año para recibir el producto, y si es posible estoquearlo para poder coincidir con las posibilidades del oferente.

Otro punto por definir es la cantidad total del producto o servicio que se requiere (*cupo*). Para que la definición del cupo de la transacción sea acorde a las posibilidades de un proveedor de la economía popular en relación con una empresa con voluntad económica inclusiva, es necesario estudiar un par de variables. Por el lado del proveedor, se debe identificar cuál es la capacidad de producción del proveedor en un tiempo determinado y si este necesita sumar esfuerzos para poder cumplir con el cupo establecido. El comprador debe explicitar la cantidad que requiere del producto o servicio e identificar si es posible dividir la totalidad de su demanda para que esta sea producida en diversos *lotes o cuotas*. Ya que a veces, dividiendo la demanda total en diversas cuotas de entrega, es posible incluir a proveedores que poseen pequeñas capacidades de producción.

Identificadas la cantidad total y la entrega en cuotas de la producción, se hace necesario consensuar la *frecuencia* con la que deben ser entregados los productos o servicios. Allí es necesario coordinar las posibilidades del productor con las necesidades y deseos del demandante. Como último requisito de coordinación para el abastecimiento, se debe establecer en qué lugar debe entregarse el producto o prestarse el servicio (*punto de abastecimiento*). En este caso, el demandante debe explicitar el lugar en donde necesita que se entregue el producto o servicio y acordar con el productor si es necesario que se facilite alguna logística especial que ayude a la entrega del mismo.

Ya hemos mencionado nueve puntos en los que deben ponerse de acuerdo una empresa con voluntad económica inclusiva y un proveedor de la economía popular, y todavía no aludimos al *precio*. La definición típica de precio alude al valor monetario que se le da a un producto. Para lograr un acuerdo en este punto es necesario que los productores puedan establecer claramente cuál es el precio final del producto o servicio que están ofreciendo. La empresa demandante puede facilitar la tarea si explicita un precio de referencia que desea pagar por el producto o servicio, a partir del precio de otros proveedores, límites de gastos para este tipo de compras, etc. Estos esfuerzos mutuos, permiten acordar el precio entre ambas partes. Acordado el precio, hay que establecer las *formas de pago*. Para lo cual hay que convenir el medio por el cual se va a pagar (efectivo, cheque, transferencia, etc.) y el lugar. Aquí deben explicitar las preferencias del productor y el demandante a los fines de que el pago pueda ser realizado sin inconvenientes. Por último, el *financiamiento* de la transacción. Este es uno de los puntos más críticos de los encuentros entre empresas con voluntad económica inclusiva y emprendimientos de la economía popular. Un desfasaje en el financiamiento puede imposibilitar la transacción. Por ello, es fundamental que el demandante aclare cuál es la forma de pago (contado, diferido a 30, 60, 90 días, etc.) y que el proveedor establezca cuál es su capacidad financiera para afrontar la producción. En muchos casos, se constituyen mecanismos de adelantos de pago por parte de la empresa que demanda el producto o servicio a los fines de costear la compra de insumos y/o el capital de trabajo necesario. Algunas empresas con voluntad de inclusión económica han institucionalizado mecanismos de adelantos de pago cuando trabajan con proveedores de la economía popular.

Una cuarta variable para un encuentro exitoso es establecer cuáles son las *regulaciones fiscales* que entran en juego en la transacción. A los fines de poder contabilizarlo en los costos de la transacción, hay que clarificar cuáles son los impuestos nacionales, provinciales y locales que intervienen en la transacción. Además, es preciso clarificar si el demandante es agente de retención de alguno de estos impuestos. También es preciso identificar si existen algunas *regulaciones* necesarias para poder realizar la

transacción, como pueden ser: registro del producto, registro del establecimiento, habilitaciones del transporte, etc.

Por último, al tratarse este modelo de transacciones que agregan algún tipo de valor más allá del producto, es necesario explicitarlo definiendo los *atributos del metaproducto*. Una forma de agregar valor es identificar si el encuentro permite un proceso mutuo de *inclusión universal*. O sea, si la transacción incluye a ambas partes en un proceso que permite que se relacionen con otros similares. Es decir, no es solamente el demandante el que incluye, sino que es un proceso bilateral. Al formar parte de esta transacción en condiciones igualitarias, el oferente es también quien incluye al demandante. El proceso de vinculación debe mejorar mutuamente las posibilidades de proyectarse económicamente, más allá de esta relación comercial. En definitiva, la transacción debe dejar aprendizajes que posibiliten, al proveedor de la economía popular insertarse en otras cadenas de valor de la economía de mercado y al demandante poder generar capacidades para trabajar con otros proveedores de la economía popular.

La transacción puede valorarse también si permite la *transferencia de recursos y la generación de oportunidades a sectores populares*. Esto sucede si el oferente garantiza que los recursos de la transacción impactan económica, social y culturalmente en trabajadores en situación de vulnerabilidad y, el demandante decide que su poder de compra se oriente a trabajadores en situación de vulnerabilidad y/o con menos oportunidades en el mercado. Este tipo de transferencia promueve la desconcentración económica. Además, se debe asegurar que la transacción promueve el *trabajo decente*. Esto presupone por parte del oferente y el demandante una ética del cuidado que preserve el valor del trabajo de quienes están implicados en el proceso productivo. El mismo debe realizarse en un marco de libertad, igualdad, seguridad y humanamente digno, como señala la OIT.

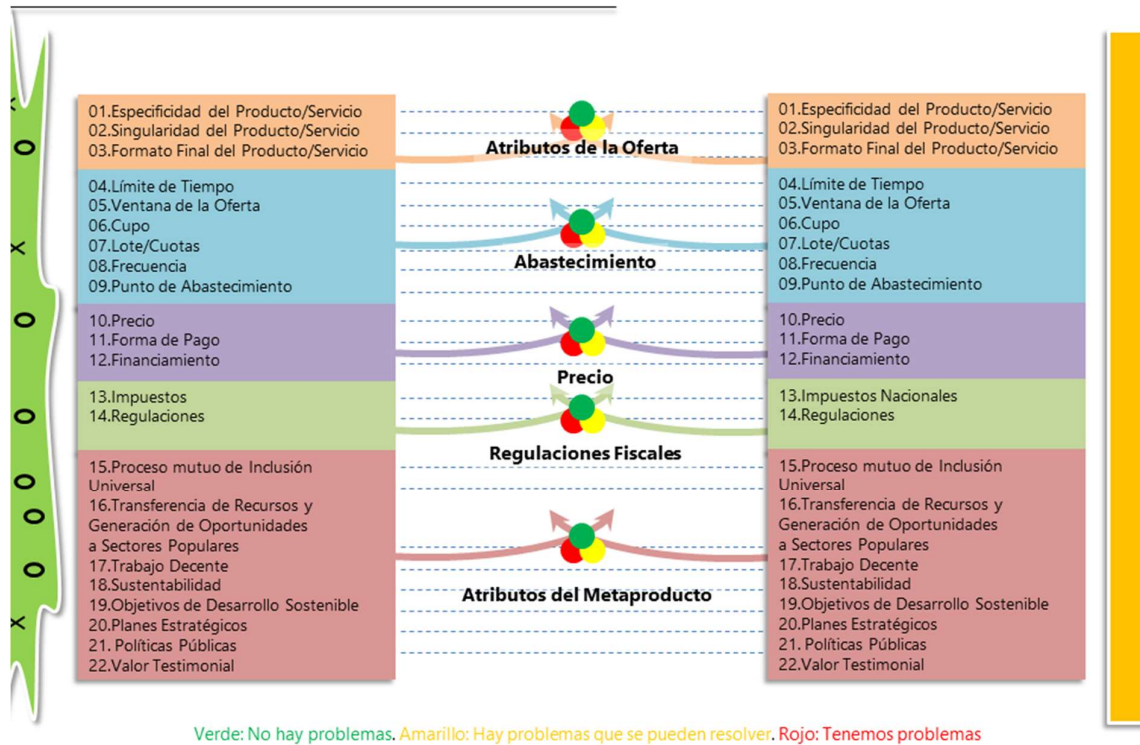
Otro valor que la transacción puede suponer es la *sustentabilidad*, identificando de qué manera los modos de producción cuidan la sustentabilidad de los recursos con los que se trabaja, o si se confiere un destino adecuado (reutilización, reciclado, disposición final segura) al producto una vez terminada su vida útil. La sustentabilidad también se promueve generando compras locales, en donde la distancia entre el productor del bien o servicio y el demandante sea la mínima posible.

La transacción construye valor si contribuye al logro de alguno de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)* de Naciones Unidas, con especial énfasis en los objetivos nacionales. Los ODS refieren a mejoras en las condiciones de vida, educación, igualdad entre géneros, salud, acceso al agua, cuidado del medio ambiente, consumo responsable, reducción de las desigualdades, y articulación para el logro de los mismos. Al igual que con los ODS, se generará valor si la transacción contribuye al logro de los *objetivos de planes estratégicos*: propios, municipales, provinciales y nacionales. Es importante pensar la transacción desde la perspectiva de los planes estratégicos que están vigentes en Argentina, en función de las áreas y reparticiones públicas que los impulsan. De igual modo el encuentro entre las partes puede contribuir al logro de los objetivos de *políticas públicas* municipales, provinciales y nacionales.

Por último, este tipo de transacción es valiosa por poner en evidencia la posibilidad de otra economía posible y otras formas de organización, relación y comercialización. Esto ocurre si el oferente y el demandante ponen en valor y deciden testimoniar sobre la relación comercial entablada. En este caso, las transacciones construyen *valor testimonial* para que otros actores económicos se animen a realizar este tipo de encuentros. A continuación, se

presenta un gráfico que sintetiza los puntos de encuentro para poder llevar a cabo este tipo de transacciones.

Matriz de Encuentro (Transacción)



Fuente: elaboración propia

Reflexiones finales a partir la práctica

Una compra inclusiva responsable no representa lo que a menudo se define como un acto de beneficencia. Si bien pueden experimentarse sentimientos de compasión y solidaridad en su desarrollo, no son la razón de ser de la transacción comercial. A las variables tradicionales de precio, plazo de entrega, volumen; se le añaden lecturas de impacto del valor social, ambiental y de trazabilidad que el abastecimiento presupone. Es allí en donde se advierte que el producto o servicio en cuestión reúne una serie de atributos que en su valoración generan una preferencia comparada con posibles alternativas.

Entendemos que es el proceso de negociación comercial el que ofrece la oportunidad para incluir, integrar. No la compra en sí. Es por ello que algunas empresas vienen desarrollando un proceso creciente de institucionalización y construcción de una nueva cultura de abastecimiento a los fines de fortalecer su cadena de valor con lógicas sociales y ambientales innovadoras. Desde esta perspectiva, se visualiza la instancia de transacción como un momento mutuamente incluyente entre las partes (oferta y demanda) que deciden hacerse empáticos con la realidad y los intereses del otro. La transacción incluye a ambas partes en un proceso que permite que se relacionen con otros similares.

Es decir, no es solamente la empresa la que incluye, sino que es un proceso recíproco. Al formar parte de esta transacción en condiciones igualitarias, las organizaciones de la economía popular también incluyen a las empresas a su conjunto de principios y códigos

comerciales. Por ello, sostenemos que el proceso de vinculación mejora mutuamente las posibilidades de proyectarse económicamente, mucho más allá de esta concreta relación comercial, contribuyendo a una mayor democracia económica.

Bibliografía

GRUPO PROMOTOR DEL PACTO GLOBAL EN ARGENTINA (2004) El Pacto Global en Argentina. Documento de adhesión del sector privado argentino. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado a partir de

http://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/02/Documento-Base-Lanzamiento-de-la-Red-Argentina-del-PG_2004.pdf

NACIONES UNIDAS (2014, octubre 23) Empresas. Recuperado 26 de noviembre de 2017, a partir de <http://www.un.org/es/sections/resources/business/>