

# Cuadernos de RSO

Publicación interdisciplinaria sobre  
Responsabilidad Social de las Organizaciones

Universidad Católica del Uruguay  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Ciencias de la Administración  
Programa de Investigación sobre RSE



Universidad  
Católica del  
Uruguay

Montevideo – Uruguay

# CONTENIDOS » Vol. 3 – nº1 – 2015

- 9 **Editorial**
- 11 **Fraternidad, don y reciprocidad en la Caritas in veritate**  
Stefano Zamagni
- 25 **Ética de las capacidades y del desarrollo humano en la empresa**  
Cristina Calvo
- 41 **Turismo Sustentable. Nuevas formas de practicar turismo. ¿Nuevas formas de alcanzar objetivos sustentables?**  
Lucas Ramírez
- 57 **Relatório e Contas visto como instrumento de verificação do cumprimento da Responsabilidade Social das Organizações sem Fins Lucrativos: O caso da Santa Casa da Misericórdia do Porto**  
Amélia Oliveira Carvalho
- 75 **Barreras y dificultades para la inclusión de personas con discapacidad en empresas en Argentina**  
Camila Corradi Bracco y María José Sucarrat
- 87 **Alianzas intersectoriales para la creación de negocios inclusivos con clasificadores de residuos. Un estudio de casos en Uruguay.**  
Oscar Licandro
- 109 **La relación entre Responsabilidad Social Empresaria y Voluntariado Corporativo. El caso de Carle & Andrioli**  
Stefanía Yapor y Oscar Licandro
- 133 **BOOK REVIEW**  
**Valores son Acciones. Juan José García**  
Comenta: Oscar Licandro
- 135 **TERCER SECTOR**  
**El caso de Cruz Roja Uruguaya**  
Lucía Lema y Juan Carlos Gómez

# Alianzas intersectoriales para la creación de negocios inclusivos con clasificadores de residuos<sup>1</sup>.

Un estudio de casos en Uruguay.

## RESUMEN

En este artículo se describe y analiza el papel de un conjunto de actores institucionales en la creación y puesta en funcionamiento de Negocios Inclusivos (NI) con clasificadores de residuos en Uruguay. El trabajo presenta algunos resultados parciales de una investigación diseñada e implementada por el Programa de Investigación sobre RSE de la Universidad Católica del Uruguay entre los años 2012 y 2013, que contó con el financiamiento de la Fundación AVINA. El análisis se centra en el estudio de ocho casos identificados en la fase exploratoria de la investigación. El artículo incluye una breve reseña de la literatura que analiza y fundamenta el rol de las alianzas intersectoriales en el éxito de los NI y una descripción sintética de cada uno de los casos. El análisis se centra en los roles de tres tipos de actores (empresas, organizaciones de la sociedad civil y Estado) y en describir los impactos de su intervención. Se identificó la presencia de siete roles y 10 tipos de impactos positivos relacionados con los aspectos organizacionales, productivos y comerciales de los emprendimientos. El artículo pretende ser un aporte al diseño de políticas públicas destinadas a encontrar soluciones sostenibles para la inclusión económica y social de las personas que se dedican a la recuperación y clasificación informal de residuos.

**Palabras Clave:** Negocios Inclusivos, Base de la Pirámide, Alianzas Intersectoriales, Clasificadores de Residuos.

## DATOS DEL AUTOR:

**Oscar Licandro**

**Título académico:** Master of International Management

**Pertenencia institucional:** Programa de Investigación sobre RSE. Universidad Católica del Uruguay

**Cargo:** Coordinador

**CONTACTO:**  
olicandr@ucu.edu.uy

Recibido: 15 / 05 / 2015  
Aceptado: 10 / 06 / 2015

<sup>1</sup> Este colectivo está integrado por personas que recogen, clasifican, seleccionan y comercializan residuos urbanos reciclables. En Uruguay se les llama "hurgadores", pero este nombre cambia según los países: "cartoneros" (Argentina), "catadores" en Brasil, etc.

## ABSTRACT

This article describes and analyzes the role of a set of institutional actors in the creation and operation of Inclusive Business (IB) with waste sorters in Uruguay. The paper presents some partial results of a study designed and implemented by the CSR Research Program at the Catholic University of Uruguay between 2012 and 2013, which was funded by the Avina Foundation. The analysis focuses on the study of eight cases identified in the exploratory phase of the investigation. The article includes a brief review of the literature analyzing the role of intersectorial alliances in the success of the IB and it includes a brief description of each of the cases. The analysis focuses on the roles of three types of actors (companies, civil society organizations and state) and describe the impact of their intervention. The study identified the presence of seven roles and 10 kinds of positive impacts related to organizational, productive and commercial aspects of the projects identified. The article aims to contribute to the design of public policies aimed at finding sustainable solutions to the economic and social inclusion of people engaged in the informal recovery and classification of waste.

**Keywords:** Inclusive Business, Base of the Pyramid, Intersectorial Alliances, Waste Sorters



## INTRODUCCIÓN

En todos los países de América Latina, particularmente en sus capitales y principales ciudades, los clasificadores 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 de la sociedad. Se trata además de personas con escasas posibilidades de ejercer sus derechos cívicos y cuyos 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 relación a esto último, en Uruguay la explotación se observa particularmente con los intermediarios que operan en los barrios, quienes manejan los precios en forma arbitraria, se apropian de la mayor parte del valor y en ocasiones establecen relaciones cuasi-feudales con los clasificadores.

Desde el punto de vista ambiental, los métodos de recolección del clasificador incrementan la suciedad de las ciudades, la contaminación de los cursos de agua y de los entornos barriales donde residen y clasifican. Y, desde el punto de vista de la convivencia ciudadana, su forma de desplazamiento genera problemas en la circulación del tránsito, que sumados a su contribución negativa al estado de limpieza de las ciudades, provoca problemas de relacionamiento entre ellos y los demás ciudadanos.

El reciclaje informal es un fenómeno económico y social de grandes dimensiones a nivel mundial. Si bien no existen mediciones exactas, diversas fuentes sugieren que en América Latina esta actividad es protagonizada por cientos de miles de personas (Fischer et al., 2010: 209). En particular, un informe de la Organización Panamericana de la Salud (2005: 94) estima, en forma conservadora, que unas 500.000 personas se dedican a esta actividad en ciudades de América Latina; destacando una importante participación de mujeres y niños.

En Uruguay no existe una cuantificación 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 Intendencia de Montevideo registró 9.600 clasificadores en la capital, pero un nuevo censo aplicado en 2008 contabilizó solamente 5.700. La Unión de Clasificadores de Residuos Sólidos (UCRUS) sostenía a fines de la década de los 2000 que había 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). Más recientemente, un censo realizado por el Instituto de Estadística de la Facultad de Ciencias Económicas de la UDELAR<sup>1</sup> identificó 3.188 clasificadores en Montevideo, de los cuales 738 operan mediante carros tirados por caballo, 526 lo hacen con carros tirados por bicicleta, 602 utilizan carros tirados a mano, 26 emplean carros tirados por motos y los restantes utilizan vehículos a motor.

No obstante la gravedad de este problema social, ambiental y de convivencia ciudadana, en general ni los estados centrales ni los gobiernos municipales de los países latinoamericanos le han encontrado una solución generalizable, cuyo enfoque involucre la participación de los clasificadores y propicie su inclusión económica y social. En el caso de Uruguay, donde el problema se centra en Montevideo (aunque también se manifiesta en otras ciudades), pese a haber estudiado el tema y realizado acciones de diversa índole, ni el gobierno central ni la Intendencia de Montevideo han concebido y desarrollado una estrategia de solución exitosa al problema.

No obstante esa situación general, en los últimos 15 años se han registrado experiencias impulsadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), gobiernos departamentales del Interior del país y empresas privadas, que ofrecen una solución al problema mediante la creación emprendimientos asociativos de clasificadores, a través de los cuales esta población logra formalizar su actividad económica, mejorar su ingreso y las condiciones materiales en las que trabaja, para así impulsar su inclusión social. Tal como señalan Fischer et al. (2010: 207) estas nuevas experiencias emergentes en América Latina *“revelan la institucionalización de formas de recolección... posibilita la transformación de las condiciones sociales y económicas... sea por generación de renta, donde antes no existía o por la construcción de condiciones más dignas de vida y acceso a los derechos ciudadanos”*. Diversos estudios de casos realizados en países de América Latina ilustran la emergencia de lo aquí consideramos una estrategia para resolver el problema de los clasificadores informales.

En Uruguay, la creación de este tipo emprendimientos asociativos con clasificadores presenta un desarrollo relativo inferior al de otros países de la región, como Colombia, Brasil o Chile. Pese a que desde hace al menos 10 años esta estrategia ha estado en la agenda del Estado uruguayo, de algunos gobiernos locales (particularmente del Interior) y de algunas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), todavía es muy pequeño el número de emprendimientos de este tipo que operan en el país.

---

<sup>1</sup> Montevideo.com. Publicado el 20 de mayo de 2013. <http://www.montevideo.gub.uy/institucional/noticias/intendencia-presento-informe-sobre-clasificadores>.

Todas estas experiencias forman parte de una estrategia general de inclusión económica y social conocida como *negocios con la base de la pirámide* (BDP) o *negocios inclusivos*, que consiste en crear emprendimientos asociativos de personas que viven en condiciones de pobreza integrados a cadenas de valor (Avina, 2010) (Marquez, Reficco & Berger, 2009). La literatura demuestra ampliamente que el éxito de estas experiencias se explica en buena medida por la intervención de diversos actores institucionales que contribuyen a su creación, puesta en funcionamiento y consolidación (Márquez, Reficco & Berger, 2010) (PNUD, 2008) (SNV-BID, 2008) (Licandro, 2013). De ahí el interés por investigar sobre la forma de intervención de estos actores y su contribución al desarrollo de los NI.

En estas experiencias la creación del emprendimiento y su incorporación a cadenas de valor es el resultado del trabajo colaborativo entre diversos actores institucionales. Si bien existe en América Latina investigación sobre la forma como operan las alianzas intersectoriales en la creación de NI y, particularmente hay estudios de experiencias con clasificadores, todavía es escasa la investigación sobre aspectos específicos, cuyo mejor conocimiento resulta necesario para el desarrollo de estrategias y metodologías para la creación de NI con estos colectivos.



## NEGOCIOS INCLUSIVOS: UNA ESTRATEGIA DE LUCHA CONTRA LA POBREZA

El concepto de negocios inclusivos (Márquez et al., 2009) o mercados inclusivos (AVINA, 2010) (PNUD, 2008) ha sido propuesto para designar diversas estrategias de inclusión social, basadas en la incorporación de personas de la BDP a la actividad económica, que les permiten mejorar sus condiciones de vida e inclusive, ingresar en procesos de movilidad social ascendente. Esas estrategias implican la puesta en marcha de emprendimientos 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.

Este concepto resulta de la evolución de una idea propuesta por C. K. Prahalad, Stuart Hart, Allen Hammond y otros académicos de Estados Unidos en los años 1998 y 1999 (Kolk, Rivera-Santos & Rufin, 2012: 1), quienes sostuvieron que en la BDP existen oportunidades de negocios para las grandes corporaciones multinacionales mediante los cuales, además de ganar dinero, estas empresas pueden contribuir a reducir la pobreza. La investigación acumulada ha identificado una amplia diversidad de sectores en los cuales existen estas oportunidades: microfinanzas, comunicaciones e información, tecnologías de producción y fertilizantes, equipamiento para el hogar, agua potable, alimentos, etc. (PNUD, 2008) (SNV-BID, 2008) (Hart et al., 2013). En trabajos posteriores, Prahalad y sus colegas dieron forma a esta nueva idea sobre los negocios con la Base de la Pirámide (Prahalad y Hart, 2002), (Hart y London, 2005).

En paralelo a la propuesta inicial de Prahalad, el análisis de experiencias de inclusión social emergentes en diversas partes del mundo (particularmente en América Latina), basadas en la creación de emprendimientos de personas de la BDP integrados a cadenas de valor ya establecidas, dio lugar al concepto de *Negocios Inclusivos*. Mientras que el concepto de la BDP resultó de una propuesta nacida en el mundo académico, el concepto de NI surgió a partir de actividades de promoción lideradas por fundaciones (AVINA, ASHOKA), organismos internacionales (BID, ONU) organizaciones de la cooperación internacional (SNV) y organizaciones empresa-

riales globales (World Business Council for Sustainable Development). Aunque con matices, todas estas organizaciones consideran que NI es toda *“iniciativa empresarial económicamente rentable, ambiental y socialmente responsable, que integra las comunidades de bajos ingresos en su cadena de valor para el beneficio mutuo”* (SNV y WBCSD, 2011: 13).

Esta definición procura incluir a un diverso espectro de emprendimientos protagonizados por personas de la BDP que cumplen con cuatro requisitos: 1) son autosustentables; 2) son ambientalmente responsables, 3) generan modificaciones sustanciales en la calidad de vida de sus protagonistas (Avina, 2010: 4) y 4) operan dentro de las reglas de la economía de mercado (Licandro y Pardo, 2013: 41). Marquez et al. (2009: 29) los definen como *“actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que éstos logren capturar valor para sí mismos que les permitan mejorar sus condiciones de vida”*

Durante los años 2000 ambas corrientes (la de los NI y la de los negocios con la BDP) evolucionaron en forma convergente. Por un lado, a partir de un trabajo del PNUD (2008), el concepto de NI dio lugar al de Mercados Inclusivos, que unificó bajo el mismo término las actividades económicas que consideran a las personas BDP como consumidores y las que los consideraban como productores. Por otra parte, la versión primaria de Prahalad (que concebía a las personas de la BDP exclusivamente como consumidores) evolucionó, primero a considerarlos como productores (Karnani, 2007) y finalmente, a concebirlos como socios de negocios (Simanis, Hart y Duke, 2008).



## ALIANZAS INTERSECTORIALES Y NEGOCIOS INCLUSIVOS

El análisis de casos sobre negocios inclusivos sugiere la idea de que su creación y viabilidad dependen fuertemente de articulaciones y alianzas que permitan unir esfuerzos y capacidades entre diversos actores: OSC, Estado, empresas, comunidades, etc. La creación de nuevas respuestas a problemas sociales ha generado la emergencia de formatos de alianzas entre distintos actores institucionales, sean ellos estatales, de la sociedad civil o del sector privado, creándose redes de articulación público-privada-cívicas (Prats, 2001). En ese sentido Austin et al. (2009: 94) afirman que las *“sendas de las empresas y las OSC no sólo se han cruzado sino que ahora convergen”*, ya que ambas se necesitan mutuamente para cumplir sus objetivos.

Si bien en la literatura sobre las organizaciones sociales se ha insistido desde hace tiempo en la necesidad de articular con el sector privado (principalmente para acceder a nuevas fuentes de financiamiento), lo que resulta novedoso es la emergencia de la misma idea formulada desde la literatura de management. En particular, se ha observado el potencial de las alianzas entre las empresas y los emprendedores sociales para desarrollar bienes y servicios destinados a aliviar la pobreza, al considerar sectores como las microfinanzas, la educación, la salud y el transporte. Según Drayton y Budinich (2010: 2) el poder de estas alianzas se encuentra en las fortalezas complementarias de ambos actores: las empresas aportan escala, financiamiento y experiencia en manufactura y operaciones, mientras que los emprendedores sociales aportan bajos costos, fuertes redes sociales y una visión profunda de las comunidades y los consumidores.

Las alianzas permiten a los actores amplificar sus roles, incorporando nuevos activos extraídos de la propia interacción. El acercamiento entre los actores puede adoptar diferentes formatos

y niveles de profundidad. Estas acciones pueden ir desde la cooperación puntual y de poco valor estratégico (que implica un bajo compromiso y escasa interacción entre las partes) hasta formas de cooperación que constituyen verdaderas alianzas estratégicas, caracterizadas por ser diseñadas a largo plazo y por tener un importante valor estratégico para los socios, con un elevado compromiso y nivel de interacción entre ellos (Austin et al., 2004: 4).

Cuando la alianza social estratégica se genera, se produce un valor mayor, tanto para los socios como para los beneficiarios del proyecto social, en este caso NI. Estas alianzas generan interacciones más amplias, que suman conocimiento, nuevas informaciones y habilidades; aportan acceso a *capital paciente*, mercados, insumos y créditos, todo lo cual a su vez permite obtener un *producto* original, que difícilmente obtendría cada actor por separado. Cuando los socios se abren a esta forma de interacción y colaboración, se comparten diferentes activos que pueden permear en sus estructuras organizacionales.

Tanto en la literatura (desarrollo teórico y estudios empíricos) sobre la BDP como en la literatura sobre NI predomina ampliamente la idea de que la creación y funcionamiento exitoso de los negocios con la BDP requiere la participación de diversos actores y el trabajo colaborativo entre ellos. Reficco y Marquez (2012: 513) sostienen que en la literatura se enfatiza en que las alianzas son cruciales para obtener éxito en las iniciativas de mercado con la BDP. Más recientemente, Kolk et al. (2013: 8), en un interesante artículo sobre las teorías de la BDP, afirman que los investigadores sobre este tema pueden aprender de los conocimientos desarrollados por otras corrientes de investigación, destacando entre ellas a la literatura sobre alianzas intersectoriales.

Así, por ejemplo, Hart y Christensen (2002) sostienen que el desarrollo de negocios con la base de la pirámide requiere construir relaciones a *"largo plazo con socios tales como las comunidades locales, las empresas locales y las organizaciones no gubernamentales"* (Hart y Christensen, 2002: 56). Mediante el estudio de 24 casos, London y Hart (2004) demuestran que las empresas multinacionales que tienen éxito en los mercados de la BDP poseen capacidades específicas de arraigo social y creación de redes con socios locales no empresariales. En ese sentido, estos autores afirman que las organizaciones no lucrativas y otras instituciones sociales pueden desempeñar un importante papel en la creación de negocios que favorezcan a la BDP (London y Hart, 2004). Más recientemente, London y Anupindi (2012) demostraron que la colaboración intersectorial produce un conjunto de estrategias que permiten alcanzar resultados sostenibles y escalables. Estos autores identifican cinco estrategias (catalizar la inversión, equilibrar métricas y alinear incentivos, crear flexibilidad, activar ventajas competitivas y asegurar la transferencia de habilidades) las que en conjunto representan una forma de colaboración a la que llaman *"interdependence-based collaboration (IBC) model"* (London y Anupindi, 2012: 12341).

En una importante investigación promovida por el World Resources Institute se concluyó que una estrategia general exitosa de desarrollo de ese tipo de negocios es la creación de *"asociaciones poco convencionales con gobiernos, ONG's u otros actores que aporten habilidades o capacidades críticas"* (Hammond et al., 2007: 31). Más recientemente, basados en estudios de casos, Pfitzer, Bockstette y Stamp (2013: 9) sostienen que las empresas que procuran desarrollar simultáneamente valor económico y social se basan en cinco elementos, uno de los cuales es la co-creación con otros actores (gobiernos, fundaciones, universidades, ONGs y otras empresas), quienes ayudan a identificar las necesidades sociales. Un trabajo reciente de Rivera-Santos, Rufín y Kolk (2012) sugiere que los emprendimientos en la BDP involucran socios de diversos sectores con quienes se sustituyen los tradicionales mecanismos formales de gobernanza (por ejemplo: los contratos o la participación de capital) por otros mecanismos como los contratos



informales, las contribuciones en especie y las donaciones. Entre los efectos positivos de esto, Rivera-Santos et al. (2012) destacan la creación de confianza con los actores de la BDP, quienes generalmente han tenido experiencias negativas con el sector formal de la economía.

Por su parte, en la línea conceptual sobre los NI destaca una de las investigaciones más completas hecha en América Latina, que fue publicada en formato de libro por el equipo de la Red SEKN: “Negocios Inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de iberoamérica” (Marquez et al., 2010). En este libro se demuestra ampliamente que la colaboración y la construcción de alianzas entre diversos actores ha sido un factor crítico de éxito. En el capítulo 5 de este libro, que está dedicado exclusivamente a los negocios inclusivos protagonizados por clasificadores, Fischer et al. (2010: 212) sostienen que la “habilidad de construir redes de aliados con instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales y empresas privadas se ha mostrado decisiva para la condición y la sustentabilidad de esas iniciativas a través de la generación de valor”. Estos actores tuvieron un papel activo en la movilización, concientización y organización de los clasificadores, así como en la inserción de sus emprendimientos en cadenas de reciclaje.

Por su parte Reficco y Vernis (2010) ayudan a comprender el rol de las alianzas sociales en el desarrollo de negocios inclusivos, mediante lo que llaman la “metáfora del ecosistema”. Éste es “una comunidad económica sostenida por una base de organizaciones que interactúan y que giran en torno a la producción de bienes y servicios” (Reficco y Vernis, 2010: 129). En este trabajo, sus autores proponen un modelo que incluye los diferentes tipos de actores que participan en los ecosistemas y describen el rol de cada uno de ellos. El análisis de NI con clasificadores revela que algunos de esos actores desempeñan un rol crítico para el éxito. Las *organizaciones de apoyo* (OSC, gobiernos locales, empresas, organismos de cooperación internacional, etc.) aportan un conjunto de recursos financieros, organizacionales, tecnológicos, etc. (lo que los autores llaman *capital semilla*). Los actores de la cadena de valor aportan el *flujo anterior* (quienes aseguran el acceso a las materias primas reciclables). Los otros actores de la cadena de valor contribuyen a asegurar el *flujo posterior* (quienes aseguran el acceso a los mercados donde se comercializa la producción).

PNUD (2008) describe los resultados de una investigación comparada sobre experiencias de NI en América Latina, África y Asia. En base al estudio de casos, el informe identifica cinco tipos de estrategias, que combinadas permitieron levantar las restricciones del entorno. En tres de ellas se encuentra presente la intervención de actores institucionales y de procesos de trabajo colaborativo entre ellos: 1) apalancar las fortalezas de los pobres (mediante el uso de las redes sociales existentes); 2) combinar recursos y capacidades con otros (mediante la articulación de capacidades complementarias) y 3) comprometerse en diálogos de políticas con los gobiernos (mediante la colaboración entre actores). Más recientemente, en Licandro (2013) se identifican siete factores contextuales que generan condiciones positivas para el desarrollo de negocios inclusivos con clasificadores. Uno de ellos es la existencia de actores institucionales con capacidad para impulsar este tipo de proyectos. En ese documento se concluye que “el mapa de actores institucionales y de los recursos que cada uno de ellos puede aportar a cada proyecto, es un insumo de análisis para el diseño de alianzas estratégicas entre actores interesados en participar en proyectos de creación de NI, para los cuales se necesitan complementariedades” (Licandro, 2013: 47).



## LA INVESTIGACIÓN

La investigación, que fue financiada por la Fundación AVINA, tuvo como objetivo general identificar emprendimientos asociativos de clasificadores que operan en Uruguay y, a partir del análisis de estas experiencias, aportar información útil para la promoción de este tipo de negocios inclusivos. En este documento se presentan los resultados correspondientes a uno de los objetivos específicos en que se dividió ese objetivo general: identificar y describir el rol que desempeñaron las organizaciones de la sociedad civil, el Estado y la empresas, trabajando en forma colaborativa mediante alianzas intersectoriales, en la creación de NI protagonizados por clasificadores. A su vez, este objetivo se subdividió en tres objetivos más específicos aún: 1) identificar los actores que participaron en cada caso; 2) describir su rol y analizar su contribución y 3) identificar y analizar los impactos positivos del trabajo colaborativo entre todos esos actores.

El trabajo de campo, realizado entre 2012 y 2013, permitió identificar 21 emprendimientos activos, con 15 de los cuales fue posible realizar una entrevista a alguno de sus integrantes (ver tabla 1). Estas entrevistas aportaron información sobre la composición de cada emprendimiento, su organización, su actividad, las instituciones que estuvieron involucradas en el proceso de su creación y que realizaron algún tipo de aportes a su funcionamiento. En la tabla 1 se presenta información descriptiva sobre cada uno de ellos. En relación al tema de este artículo, destacan las dos últimas columnas. En la penúltima se califica la intensidad de los apoyos externos recibidos y en la última se indica la existencia o inexistencia de alianzas intersectoriales.

Este artículo se centra en el análisis de los ocho casos en que los que se registró un trabajo colaborativo entre distintos actores institucionales que fue liderado por alguno de ellos. Cinco de estos emprendimientos se encuentran en Montevideo y los otros tres en ciudades del interior del país:

- a. *Unión de Clasificadores de Aglomerado de Polietileno (UCAP)*, una cooperativa que gestiona los residuos industriales (principalmente polietileno) que genera la planta industrial que la empresa láctea CONAPROLE tiene en Montevideo.
- b. *Cooperativa de Clasificadores Ambientales (COCLAM)*, que tiene un contrato con el gobierno municipal de Montevideo para recoger los residuos de los grandes generadores (**ministerios, comercios, bancos, supermercados, hoteles, etc.**) ubicados en el Centro y la Ciudad Vieja de esta ciudad.
- c. *Sol Naciente*, que administra la disposición final de los residuos generados por Portones Shopping (Montevideo).
- d. *Cooperativa Integral Laboral (CIL)*, que administra la disposición final de los residuos generados por Montevideo Shopping (Montevideo).
- e. *Cooperativa de Reciclaje de Componentes Electrónicos (CRECOEL)*, que se dedica al desmantelamiento, clasificación y recuperación de materiales presentes en los distintos componentes de los equipos electrónicos (Montevideo).
- f. *Cooperativa Ave Fénix*, que se dedica a la recuperación de residuos de plástico en el departamento de Canelones, actividad que se realiza en el marco del Programa de Gestión de Envases del Departamento de Canelones, diseñado y ejecutado en el marco de la Ley de Uso de Envases No Retornables<sup>2</sup> (Interior)

<sup>2</sup> La Ley de Uso de Envases No Retornables, N° 17.849, aprobada el 16 de noviembre de 2004, establece que toda empresa que utilice envases plásticos no retornables para comercializar sus productos debe contar con un plan de

- g. *El Progreso*, que gestiona los circuitos limpios urbanos de la ciudad de Trinidad en el Departamento de Flores y los circuitos limpios rurales en los que se recoge el plástico de los agroquímicos y el nylon de silos que, en grande volúmenes, genera la actividad agrícola en ese departamento (Interior).
- e. *Las Gaviotas*, una cooperativa que clasifica residuos de circuitos sucios de la ciudad de Salto (Interior).

Para estudiar los ocho casos se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a diversos actores involucrados en cada caso, se revisaron documentos públicos y material de prensa relacionado con cada uno de ellos y se realizaron observaciones en los lugares donde operan.

Tabla 1. Información básica sobre cada emprendimiento

| Negocio Inclusivo | Actividad  | Localidad  | Fuentes de ingresos económicos  | Apoyos externos | Alianza |
|-------------------|--|------------|---|-----------------|---------|
| UCAP              | Gestiona la disposición final de los residuos de la planta industrial de CONAPROLE   | Montevideo | 1. Venta de materiales reciclables<br>2. Aporte de dinero de CONAPROLE<br>3. Venta de bolsas de nylon | ALTO            | SI      |
| COCLAM            | Recoge y gestiona la disposición final de los residuos de grandes generadores en zonas comerciales de Montevideo                 | Montevideo | 1. Intendencia de Montevideo paga por el servicio.<br>2. Venta de materiales reciclables              | ALTO            | SI      |
| Sol Naciente      | Gestiona la disposición final de los residuos de Portones Shopping   | Montevideo | 1. Venta de materiales reciclables<br>2. Aporte de dinero de Portones Shopping                        | ALTO            | SI      |
| CRECOEL           | Recoge y gestiona la disposición final de residuos electrónicos generados por empresas privadas y organismos del Estado,         | Montevideo | 1. Cobro por el retiro de los residuos<br>2. Venta de materiales reciclables                          | MEDIO           | SI      |
| La Lucha          | Clasifica y comercializa residuos recolectados por la Intendencia de Montevideo.   | Montevideo | 1. Venta de materiales reciclables  | BAJO            | NO      |
| La Resistencia    | Clasifica y comercializa residuos recolectados por la Intendencia de Montevideo y por la cooperativa en complejos habitacionales | Montevideo | 1. Venta de materiales reciclables  | BAJO            | NO      |
| Juan Cacharpa     | Recoge, clasifica y comercializa residuos generados por diversas instituciones públicas y privadas                               | Montevideo | 1. Venta de materiales reciclables  | ALTO            | NO      |
| Ahora se puede    | Clasifica y comercializa residuos de grandes generadores que son recolectados por Intendencia de Montevideo                      | Montevideo | 1. Venta de materiales reciclables  | BAJO            | NO      |
| Galponeros        | Recoge, clasifica y comercializa residuos de circuitos limpios de la Intendencia de Montevideo y de diversas organizaciones      | Montevideo | 1. Venta de materiales reciclables  | MEDIO           | NO      |

gestión de los residuos de envases (primarios, secundarios y terciarios), aprobado por el MVOTMA. El Decreto 260/007 reglamenta dicha Ley.

Tabla 1. Información básica sobre cada emprendimiento (cont)

| Negocio Inclusivo                  | Actividad  | Localidad                      | Fuentes de ingresos económicos   | Apoyos externos | Alianza |
|------------------------------------|--|--------------------------------|--|-----------------|---------|
| La Bombonera                       | Recoge, clasifica y comercializa residuos de circuitos limpios de la Intendencia de Montevideo y de diversas organizaciones                                  | Montevideo                     | 1. Venta de materiales reciclables   | MEDIO           | NO      |
| Cooperativa Integral Laboral (CIL) | Gestiona la disposición final de los residuos de Portones Shopping y World Trade Center de Montevideo  | Montevideo                     | 1. Venta de materiales reciclables<br>2. Aporte de dinero de Montevideo Shopping   | ALTO            | SI      |
| Ave Fénix                          | Recoge y gestiona la disposición final de residuos plásticos generados en Ciudad de la Costa   | Ciudad de la Costa - Canelones | 1. Fondos aportados por la Cámara de Industrias del Uruguay<br>2. Venta de materiales reciclables  | ALTO            | SI      |
| Curupí                             | Recoge, clasifica y comercializa residuos de hogares, complejos habitacionales, instituciones y circuitos limpios  | Paysandú                       | 1. Venta de materiales reciclables   | BAJO            | NO      |
| El Progreso                        | Recoge residuos generados en circuitos limpios de la ciudad de Trinidad y procesa los residuos plásticos del sector agropecuario del Departamento de Flores. | Trinidad-Flores                | 1. Fondos aportados por la Cámara de Industrias del Uruguay<br>2. Venta de materiales reciclables<br>3. Venta de pellets y bolsas de nylon | ALTO            | SI      |
| Las Gaviotas                       | Clasifica y comercializa residuos recolectados por la Intendencia de Salto   | Salto                          | 1. Venta de materiales reciclables   | ALTO            | SI      |



## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### El rol de los actores institucionales.

En la totalidad de los casos, la creación, puesta en marcha y consolidación del NI requirió la intervención de diversos actores institucionales, quienes desempeñaron en forma sinérgica diversos roles y aportaron elementos necesarios para la creación y viabilidad de cada emprendimiento. La empresa privada, el Estado u OSCs están presentes en casi todos ellos. En tres casos se registra la participación de actores de estos tres sectores (UCAP, CRECOEL y Ave Fénix), mientras que en los cinco casos restantes participan actores de dos de ellos (ver tabla 2).

Tabla 2. Actores institucionales que intervinieron en cada caso

| Empresa      | Organizaciones Sociales      | Estado                             | Empresas                          | Institución que lideró | Alianza social entre:   |
|--------------|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|---|
| UCAP         | Obra San Vicente             | Intendencia de Montevideo          | CONAPROLE                         | OSC                    | OSC y empresa privada   |
| COCLAM       | Obra San Vicente             | Intendencia de Montevideo          |                                   | OSC                    | OSC y gobierno departamental  |
| Sol Naciente | Obra San Vicente             |                                    | Portones Shopping                 | OSC                    | Empresa privada y OSC   |
| CIL          | Obra San Vicente             |                                    | Montevideo Shopping               | OSC                    | Empresa privada y OSC   |
| CRECOEL      | Obra San Vicente             | Intendencia de Montevideo          | Arnaldo Castro                    | OSC                    | OSC, empresa privada, gobierno departamental                          |
| Ave Fénix    | Centro Uruguay Independiente | Intendencia de Canelones MIDES-PUC | Cámara de Industrias              | Gobierno departamental | Gobierno departamental, Estado central Organización empresarial       |
| El Progreso  |                              | Intendencia de Flores              | Cámara de Industrias              | Gobierno departamental | Estado central, gobierno departamental y organizaciones empresariales |
|              |                              | MIDES - PUC                        | Sociedades de Productores Rurales |                        |   |
|              |                              |                                    | Grandes empresas de agricultura   |                        |   |
| Las Gaviotas |                              | Intendencia de Salto MIDES - PUC   |                                   | Gobierno departamental | Gobierno departamental, Estado central                                |

El análisis más amplio de casos correspondientes a diferentes cadenas de valor<sup>3</sup>, que culminó en la publicación del libro *Experiencias de Negocios Inclusivos en Uruguay* (Licandro y Pardo, 2013), permitió identificar once roles o aportes de los actores institucionales a la creación de NI: 1) liderar el proyecto ( diseñarlo y ejecutarlo, convocar, acompañar y triangular con otros actores); 2) financiar proyectos y aportar fondos no reembolsables; 3) brindar asistencia técnica y capacitación; 4) brindar acceso a infraestructura y equipamiento; 5) facilitar el acceso a insumos; 6) desarrollar tecnología o facilitar el acceso a tecnología; 7) actuar como cliente; 8) proveer créditos; 9) actuar como garantía de créditos y/o como agente de retención de los pagos; 10) facilitar el acceso a mercados y 11) ayudar a desarrollar capital social. En los casos analizados en este documento se encuentran presentes los siete primeros roles. En particular, destaca el hecho de que los cinco primeros fueron ejercidos en todos los casos. En la tabla 3 se identifican las experiencias en las que dichos roles estuvieron presentes y los actores que los desempeñaron.

**Diseñar y ejecutar el proyecto.** En todas las experiencias uno de esos actores organizó a los clasificadores, identificó a los demás actores institucionales y lideró el proyecto. En cinco de ellas dicho liderazgo fue ejercido por una OSC (UCAP, COCLAM, CRECOEL, Sol Naciente y CIL) y en las otras tres estuvo a cargo de gobiernos locales (Ave Fénix, El Progreso y Las Gaviotas). La

<sup>3</sup> Este análisis incluyó casos protagonizados por otros colectivos de la BDP: pequeños agricultores, pequeños productores de leche, criadores de cerdos, mujeres rurales que producen alimentos artesanales, personas con discapacidad visual, mujeres víctimas de violencia doméstica, etc.

investigación acumulada sobre NI con clasificadores demuestra que en todas las experiencias emergen actores institucionales que asumen el liderazgo del proyecto, a los que Reficco (2006) llama *actor pivote*. Ello ocurre porque, como señalan Fischer et al. (2010: 211), las “condiciones de exclusión social, carencia de recursos y baja autoestima no permitían a los recolectores articularse y organizarse por sí mismos”.

Tabla 3. Rol de los actores institucionales

| Roles / aportes de cada actor  | Empresa   | Estado   | OSC   |
|--|---|--|---|
| Diseñar y ejecutar el proyecto. Convocar, acompañar y triangular con otros actores | Sol Naciente (Portones Shopping)  | El Progreso (I. de Flores), Ave Fénix (I. de Canelones), Las Gaviotas (I. de Salto)<br>Ave Fénix (Intendencia de Canelones)                            | UCAP, COCLAM, CRECOEL, CIL (Obra San Vicente)   |
| Financiar proyectos y aportar fondos no reembolsables                              |   | El Progreso (fondos de la Intendencia de Flores)<br>Ave Fénix (fondos provenientes de la Ley de Envases y del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)) | UCAP, COCLAM, CRECOEL, Sol Naciente, CIL (Obra San Vicente, que obtiene financiamiento del BID)   |
| Brindar asistencia técnica y capacitación  | Sol Naciente, CIL (capacitación en la gestión de los residuos)  | El Progreso (Intendencia de Flores), Las Gaviotas (MIDES)  | UCAP, COCLAM, CRECOEL, Sol Naciente, CIL (Obra San Vicente, que obtiene financiamiento del BID)<br>Ave Fénix (Centro Uruguay Independiente) |
| Brindar acceso a tecnología  |   | El Progreso (maquinaria para fabricación de pellets, bolsas de Nylon y mangueras de goma)  |   |
| Brindar acceso a infraestructura y equipamiento                                    | Sol Naciente, CIL (local y equipamiento)  | El Progreso, Las Gaviotas (local, equipos, maquinas)<br>Ave Fénix (islas, centro de acopio, vehículos)<br>CRECOEL y COCLAM (local de la IM)            | UCAP (local en predio de la Obra San Vicente)   |
| Facilitar el acceso a insumos  | Sol Naciente y CIL (los shoppings). El Progreso (empresas agrícolas), UCAP (CONAPROLE) y CRECOEL (varias)             | COCLAM (I. de Montevideo). Ave Fénix (I. de Canelones)<br>Las Gaviotas (I. de Salto)<br>El Progreso (I. de Flores)                                     |   |
| Actuar como cliente  | Sol Naciente, CIL y UCAP proveen servicio de gestión de residuos a Portones Shopping, Montevideo Shopping y CONAPROLE | COCLAM brinda servicio de gestión de residuos a la intendencia de Canelones  | UCAP vende bolsas de nylon a la Obra San Vicente  |

En los casos liderados por la OSC su rol fue clave, tanto en la creación como en la sostenibilidad de los emprendimientos. Ella formuló el proyecto y consiguió el financiamiento, nucleó a los clasificadores, estableció el acuerdo comercial con las instituciones o empresas a las que prestan servicios cuatro de ellas (CONAPROLE, Intendencia de Montevideo, Portones Shopping y Montevideo Shopping), consiguió otros apoyos institucionales, realizó un seguimiento de los emprendimientos y ha estado permanentemente buscando alternativas para mejorar su capa-

cidad para apropiarse de más valor y ser auto-sustentables. Importa señalar que en todos esos casos una única OSC (Obra San Vicente) desempeñó este rol, lo que lleva a pensar si existen otras OSC en Uruguay calificadas para desempeñar este rol.

Algo parecido ocurrió 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. En los casos de Ave Fénix y Las Gaviotas la iniciativa del proyecto estuvo a cargo de un gobierno local (intendencias de Canelones y Salto respectivamente), pero su rol fue mucho más acotado. Cuando falta una organización que desempeña el papel asumido aquí por la Obra San Vicente (OSV) o por la Intendencia de Flores, los emprendimientos suelen ser más débiles. Este resultado es congruente con los hallazgos presentados por Fisher et al. (2010), que describen el papel de las OSC en la organización de los clasificadores, la puesta en marcha de los emprendimientos y su consolidación posterior. Las experiencias de Ave Fénix y Las Gaviotas convalidan esta hipótesis, pero desde la perspectiva inversa. En efecto, en estos casos no fue posible identificar un actor o una alianza de actores que funcionara de modo similar y ello parece explicar la mayor debilidad relativa de estos emprendimientos.

Es necesario señalar una debilidad común a todos estos NI. 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), esto es particularmente riesgoso en el caso de las cooperativas creadas por una organización externa, como es el caso de las experiencias aquí estudiadas. Para Camilletti et al. (2005) 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” (Camilletti et al., 2005: 27) y 2) el emprendimiento pierde capacidad de impulso autónomo, situación que estos autores encontraron en COCLAM (Camilletti et al., 2005: 30). 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.

**Financiar el proyecto.** Otra de los roles observados en la totalidad de los casos es el aporte de fondos no reembolsables, que en estas experiencias operaron como *capital semilla* y que se utilizaron para financiar la puesta en marcha del proyecto (por ejemplo, el financiamiento del BID al proyecto Reciclar Esperanzas). En algunos casos estos fondos se utilizaron para actividades puntuales de capacitación (por ejemplo, los que aportó el Ministerio de Desarrollo Social en Ave Fénix y Las Gaviotas) y en otros para financiar parte de la operación (por ejemplo, los fondos que provienen de la Ley de Envases). De modo que son variados los proveedores de estos recursos financieros: organismos internacionales (BID), gobierno central (MIDES), gobiernos locales (intendencias de Flores, Canelones y Salto) y sector privado (Cámara de Industrias del Uruguay, en el marco de la Ley de Envases Plásticos). Sin estas contribuciones económicas sería imposible implementar NI de clasificadores, ya que para comenzar estos proyectos requieren apoyos (asistencia técnica, coaching, capacitación, etc.) y recursos (capital inicial, equipamiento, infraestructura, etc.) para los cuales los clasificadores no poseen fondos ni pueden adquirirlos por sí solos.

**Capacitación y asistencia técnica.** Estas contribuciones aparecen también como funciones requeridas para el éxito de este tipo de proyectos. En la investigación de Licandro y Pardo (2013) se observó que en la mayoría de los casos allí incluidos (correspondientes a diversos sectores de actividad: agrícola, lechería, alimentos envasados, textil, etc.), la capacitación estuvo fuertemente centrada en los aspectos técnico-productivos de los emprendimientos, más que en los aspectos que se relacionan con la gestión. Por lo tanto, la capacitación estuvo a cargo de instituciones especializadas en el conocimiento técnico que se transfiere: empresas, universidades, programas de ministerios o instituciones dedicadas a la investigación y desarrollo. Pero éste no parece ser el caso de los NI de clasificadores, ya que entre ellos pre-existen las competencias técnicas requeridas para operar el emprendimiento. Debido a que ya recogían y clasificaban individualmente en las calles, estas personas tienen un conocimiento previo de los insumos, los procesos productivos y la comercialización. En consecuencia, en la mayor parte de los casos, la capacitación estuvo enfocada en aspectos relacionados con la organización y gestión del emprendimiento y fue realizada por la propia organización que lideró el proyecto.

**Acceso a infraestructura y equipamiento.** Este factor es crítico para este tipo de emprendimientos ya que el trabajo de clasificación requiere locales y maquinaria. En los casos en que se concurre a retirar los residuos también es necesario contar con vehículos. Los gobiernos locales fueron el actor con mayor protagonismo en brindar acceso a infraestructura y equipamiento (COCLAM, CRECOEL, Ave Fénix, El Progreso y Las Gaviotas). En dos de los restantes casos ese rol lo asumió una empresa (Sol Naciente y CIL) y en el otro lo hizo la OSC que lideró el proyecto (UCAP).

**Acceso a tecnología.** En los negocios inclusivos de clasificadores la transferencia o el apoyo para acceder a tecnología está relacionado exclusivamente con los procesos de integración vertical mediante la transformación de los residuos en productos de mayor valor. Esto se registró solamente en El Progreso, donde la Intendencia de Flores aportó la maquinaria para la fabricación de pellets, bolsas de nylon y mangueras.

**Acceso a insumos.** El éxito económico de estos NI depende de asegurar el acceso a insumos (el *flujo anterior* de Reficco y Vernis) y de mejorar la rentabilidad obtenida mediante la venta de materias primas recuperadas. En todos los casos el acceso a esas materias primas fue asegurado por alguno de los actores institucionales involucrados: en cuatro de estos casos este acceso fue asegurado mediante alianzas con gobiernos locales (COCLAM, Ave Fénix, El Progreso y Las Gaviotas), en otros tres mediante la alianza con un único cliente empresarial (Sol Naciente, CIL y UCAP), en uno se contó con el aporte de asociaciones de productores agrícolas (El Progreso) y otro las materias primas fueron aportadas por una amplia variedad de clientes (CRECOEL).

**Acceso a mercados.** Según Licandro y Pardo (2013: 235) el apoyo institucional para el acceso a mercados suele operar bajo una de dos modalidades. Por un lado, mediante distintos apoyos a las funciones de comercialización (acceso a canales de distribución o realización de la venta) y por otro, cuando la organización que lidera el proyecto es el agente que compra o comercializa los productos. Los NI de clasificadores comercializan bienes y servicios. Los primeros son las materias primas recogidas y clasificadas (que se comercializan a diversos actores de las cadenas de reciclaje) y los segundos son servicios de gestión de los residuos de empresas, gobiernos locales o instituciones. En cinco de los ocho casos al menos uno de los actores institucionales involucrados actúa según la segunda modalidad, ya que desempeña el rol de cliente para los servicios de gestión de residuos (UCAP, Sol Naciente, CIL, COCLAM y CRECOEL). En el



caso de El Progreso, la Intendencia de Flores interviene mediante la primera modalidad: participa activamente en la comercialización de algunas materias primas recicladas (papel y cartón) y de los pellets producidos en base a los residuos plásticos. Ave Fénix y Las Gaviotas no venden el servicio de gestión de residuos y no reciben apoyo institucional para la comercialización de las materias primas recuperadas.

## Los Impactos del apoyo institucional

La intervención de empresas, OSC o el Estado tiene potencial para generar un conjunto de impactos positivos sobre los NI, derivados de los roles o apoyos descritos en el punto anterior. 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 investigación de Licandro y Echeverriarza (2006): 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.

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 sustentabilidad económica. Según los hallazgos de Licandro y Pardo (2013: 248), el apoyo institucional genera 10 tipos de impactos de este tipo: 1) construir organización; 2) mejorar la producción y la productividad; 3) formalización del emprendimiento; 4) transferencia de know how; 5) acceso a tecnología; 6) contar con infraestructura y equipamiento; 7) acceder a créditos, 8) mejorar los procesos de compra y/o comercialización; 9) acceder a mercados e insumos y 10) obtener mejores precios. Con la única excepción del acceso al crédito, todos los demás impactos estuvieron presentes en al menos alguno de los casos de NI con clasificadores aquí estudiados. En la tabla 4 se presenta una descripción sintética de cada uno de los impactos identificados en estos casos.

En relación a las *mejoras en la producción y la productividad*, el trabajo de Licandro y Pardo (2013: 251) identifica cinco mecanismos a través de los cuales se manifiesta este impacto, cada uno de los cuales estuvo presente en al menos uno de los NI de clasificadores aquí estudiados: 1) mejoras en el proceso productivo (en todos se registró el pasaje de una recolección y clasificación artesanal a otra mejor organizada, basada en estándares y con mejor soporte de infraestructura y equipamiento); 2) mejoras en la calidad de los productos (esto se observa claramente en los tres casos de servicios de gestión de residuos a empresas: UCAP, CIL y Sol Naciente); 3) agregar valor a los productos (en todos los casos se agrega valor mediante la separación, limpieza y envasado de las materias primas recuperadas); 4) mayor volumen de producción (todos, como resultado de la asociatividad y de contar con grandes proveedores de residuos) y 5) integración vertical (esto sólo se observa en El Progreso) y diversificación de productos (en varios casos la venta de materias primas recicladas se complementa con el servicio de recolección de residuos).

No ocurre lo mismo con el *acceso a tecnología*, ya que para clasificar y separar para la venta en las cadenas de reciclaje alcanza con equipamientos básicos. El caso de El Progreso demuestra que el acceso a tecnología es imprescindible si los emprendimientos de clasificadores quieren apropiarse de una parte mayor del valor en esas cadenas, mediante procesos de integración

vertical. Para fabricar pellets, bolsas de nylon y mangueras fue necesario invertir en maquinaria.

Un impacto muy importante es el *pasaje de la informalidad a la formalidad*. Este supone, para cada uno de los integrantes de los emprendimientos, el acceso a la seguridad social (seguro de desempleo, jubilación y seguro ante accidentes), cobertura de salud, cobro de aguinaldo y salario vacacional, entre otros beneficios que antes no tenían. De esta forma, la formalidad deriva en mayor inclusión económica y social.

El *acceso insumos* (materias primas) para procesar y comercializar en las cadenas de reciclaje (factor crítico en esta actividad económica) se vio favorecido por las alianzas institucionales que fueron tejidas en cada caso. Las materias primas que procesan los ocho emprendimientos asociativos aquí estudiados son mejores en cantidad y calidad respecto de las que recogen los clasificadores individuales. Por otra parte, en casi todos los casos (a excepción de CRECOEL), existe al menos un actor institucional que garantiza el acceso fluido a esas materias primas. COCLAM y Ave Fénix tienen contratos con las intendencias de Montevideo y Canelones respectivamente. Sol Naciente, CIL y UCAP los tienen con Portones Shopping, Montevideo Shopping y CONAPROLE. En el caso de El Progreso, el flujo de bidones de plástico y silos de nylon se apoya en acuerdos de la intendencia de Flores con las asociaciones de agricultores, en tanto que Las Gaviotas tiene asegurados los residuos que recoge la Intendencia de Salto.

Tabla 4. Impactos del apoyo institucional

|     | Impacto   | Descripción genérica  | Casos  |
|-----|---|---|--|
| I1  | Organización                                      | Apoyo para organizarse y aprender a gestionar empresas  | Todos  |
| 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                | Todos mejoran su productividad en relación a la clasificación individual |
| I3  | Formalización                                     | Exigencia de funcionamiento en la formalidad, apoyo para formalizarse   | Todos  |
| I4  | Adquisición de know how                           | Desarrollo de competencias, capacitación y asistencia técnica, transferencia de conocimientos, metodologías de producción   | Todos  |
| I5  | Acceso a tecnología                               | Transferencia tecnológica, acceso a tecnologías de bajo costo   | El Progreso  |
| I6  | Infraestructura y equipamiento                    | Préstamo de equipos, vehículos y maquinaria, instalación de tanques de agua, uso de galpones y predios  | Todos  |
| I7  | Acceso al crédito                                 | Información sobre programas públicos de financiamiento, garantía en créditos de programas públicos e instituciones microfinancieras, financiación de insumos                            | Ninguno  |
| I8  | Mejora en procesos de compra y/o comercialización | Clubes de compra, venta colectiva, desarrollo de canales de distribución  | El Progreso  |
| I9  | Acceso a mercados e insumos                       | Acceso a materias primas y otros insumos<br>Venta asegurada con clientes estables, acceso a mercados y canales de terceros, aprendizaje sobre el funcionamiento de los canales de venta | Todos<br>Todos menos Las Gaviotas  |
| I10 | Precios   | Precios justos, asegurar precios  | Todos  |

En El Progreso el apoyo institucional generó mejoras sustanciales en los *procesos de comercialización*. Este emprendimiento vende directamente las materias primas recuperadas a empresas

recicladoras o las utiliza para producir pellets y bolsas de nylon (lo que en los hechos significa operar en nuevos mercados). El resto de los emprendimientos logró una mejora, aparentemente poco relevante, pero que impacta sobre el precio que se obtiene de las materias primas recuperadas. En estos casos la asociatividad permitió saltar al acopiador barrial (que es quien se apropia de una parte importante del valor y muchas veces establece relaciones de explotación con los clasificadores individuales) y vender directamente a los grandes acopiadores. Como consecuencia de ello, se obtienen algunas mejoras en los precios con respecto a los que recibe el clasificador individual.

También el apoyo institucional contribuyó a resolver una de las mayores restricciones de los NI: el *acceso a mercados*. Si bien los NI de clasificadores tienen prácticamente asegurado el acceso a clientes para la venta de las materias primas recuperadas y clasificadas, no ocurre lo mismo con los servicios de gestión de residuos. En siete de los ocho casos los ingresos derivados de la venta de materias primas son complementados mediante ingresos generados por este tipo de servicios. UCAP, CIL y Sol Naciente reciben dinero de las empresas. COCLAM, Ave Fénix y Las Gaviotas lo hacen con gobiernos departamentales. CRECOEL es proveedor del servicio de gestión de residuos electrónicos de diversas empresas, asociaciones civiles y organismos del Estado.

Otro de los impactos importantes, en relación a la clasificación individual, es la *mejora en los precios* de las materias primas recicladas, como consecuencia del mayor volumen (que permite saltar el primer escalón de la intermediación), la incorporación de valor agregado (principalmente: limpieza y enfardado) y la menor urgencia para vender (porque generalmente cuentan con ingresos estables provenientes de los ingresos por servicios).

### **Tipo de alianzas interinstitucionales**

Claramente el trabajo colaborativo entre actores institucionales explica en buena medida el éxito (al menos relativo) que alcanzaron los ocho emprendimientos aquí estudiados. Fue fundamental para la creación, puesta en funcionamiento y sostenibilidad de cada uno de ellos. No obstante ello, importa señalar que en la mayoría de los casos ese trabajo colaborativo no constituyó una verdadera alianza estratégica en el sentido como la definieron Austin, Herrero y Reficco (2004). En este tipo de alianzas los socios tienen un alto nivel de compromiso, contribuyen más con sus competencias que con dinero, se involucran y el proyecto es importante para su misión y su estrategia. En CRECOEL, luego del impulso inicial, la Obra San Vicente quedó sola apoyando el emprendimiento, en tanto que la Intendencia de Montevideo dejó de aportar su principal contribución: las instalaciones donde comenzó operando este NI. En COCLAM la Intendencia de Montevideo redujo su participación a la compra del servicio de recolección de residuos y, en general, lo hace mediante procedimientos burocráticos. En Ave Fénix los roles y responsabilidades de los socios institucionales no están bien definidos y la relación entre ellos no funciona en forma fluida. En el caso de Las Gaviotas, luego del impulso inicial, el proyecto quedó exclusivamente bajo la orientación de la Intendencia de Salto, observándose, adicionalmente, un menor compromiso de este actor.

La situación es algo mejor en UCAP y El Progreso, ya que se observa un mayor grado de colaboración y compromiso entre los socios, pero solo uno de ellos asume la mayor parte de la responsabilidad. En el primer caso, CONAPROLE no se involucra en ayudar a resolver algunos problemas críticos de la cooperativa y en el segundo, las organizaciones de agricultores redu-

cen su participación a la promoción del proyecto entre sus asociados. Los únicos caso en el que el trabajo colaborativo se acerca al tipo ideal de alianza estratégica propuesto por Austin et al. (2004) son los de Sol Naciente y CIL. En estas experiencias la organización social y los shoppings trabajan en forma articulada, compartiendo capacidades y con fuerte compromiso de ambas partes. En el caso particular de OSV y Portones Shopping, se observa una de las características diferenciales de este tipo de alianzas: ambas organizaciones han desarrollado nuevas actividades conjuntas. Una de esas actividades fue la creación de CIL, ya que Montevideo Shopping pertenece al mismo grupo empresarial que Portones Shopping.

## CONCLUSIONES

**Primero.** En los casos aquí analizados ha sido fundamental el rol de lideazgo desempeñado por algún actor institucional, quien convocó a los clasificadores, los organizó y generó los apoyos necesarios para poner en funcionamiento el NI y hacerlo sostenible. Estos resultados son congruentes con los hallazgos presentados por Fischer et al. (2011: 234). A diferencia de los NI en cadenas de valor agrícolas, donde las *empresas ancla* suelen ejercer ese liderazgo, los NI con clasificadores son principalmente liderados por OSC y gobiernos locales. Ello parece explicarse por una combinación de factores. Por un lado, porque el problema de los residuos sólidos es una prioridad creciente para los gobiernos locales y porque desde hace más de 20 años las OSC trabajan con estos colectivos. Por otro lado, ello se debe a que las empresas ubicadas en ambos extremos de la cadena de reciclaje (las que generan los residuos y las que los transforman en nuevos materiales) no tienen los estímulos necesarios para sustituir a sus proveedores tradicionales por NI de clasificadores.

**Segundo.** La contribución de algunos de los actores institucionales se materializó en contratos de servicios entre ellos y los emprendimientos: COCLAM y la Intendencia de Montevideo, Sol Naciente y Portones, CIL y Montevideo Shopping, UCAP y CONAPROLE, Ave Fénix y la Intendencia de Canelones, El Progreso y la Intendencia de Flores. Esto, a su vez, ha servido para que los emprendimientos recibieran capacitación y know how, accedieran a locales y equipamiento y tuvieran que adecuarse a los estándares de calidad y a las exigencias de esos actores. Todo ello tiene un evidente impacto sobre su productividad y los potencia para el acceso a nuevos clientes y mercados y para desarrollar procesos de integración vertical hacia adelante. Este hallazgo es consistente con los resultados de otras investigaciones (Fischer et al., 2010) (IPES-BID, 2005). De igual forma, estos actores-clientes aseguran un flujo continuo de residuos, con un volumen importante (lo que permite tener escala) y relativamente homogéneo en términos del tipo de residuos (lo que facilita la planificación de los procesos productivos y comerciales, así como la especialización en algunos tipos de materias primas).

**Tercero.** En todos los casos el trabajo colaborativo entre los actores involucrados permitió complementar y generar sinergias, las que han sido un factor de éxito común a todos los emprendimientos. Es decir, la construcción de alianzas intersectoriales integradas por diversos actores institucionales potenció el aporte de cada uno de ellos. En todas las experiencias, la institución que lideró el proyecto fue también el artífice de la alianza. En general, los socios fueron buscados para complementar la contribución del líder, aportando recursos de los que éste carecía o que no formaban parte de su core business. Resulta interesante observar que en todos los casos participaron de la alianza actores de al menos dos sectores diferentes. El trabajo colaborativo entre estos actores permitió complementar competencias y recursos, lo que

se materializó en los siete tipos de apoyos identificados en la investigación. Además, la investigación sugiere que la creación de NI de clasificadores necesita la colaboración entre diversos sectores ya que ni las OSCs ni el Estado ni las empresas pueden por sí solos realizar esos apoyos identificados en ella.

**Cuarto.** El estudio de estos casos contribuye al diseño de estrategias alternativas a la forma de trabajo tradicional de los clasificadores, que permitan generar mejoras significativas en la productividad de su trabajo, la estabilidad de sus ingresos económicos, las condiciones sanitarias y de seguridad en que realizan sus tareas, el acceso a los beneficios de la formalidad, la mejora en su calidad de vida y la mejora de su autoestima. Esas estrategias, basadas en la creación de NI, requieren el involucramiento de actores privados, estatales y de la sociedad civil, no solo para la implementación de emprendimientos específicos, sino también para el diseño de políticas públicas (fundamentalmente a nivel de los gobiernos locales) que promuevan su creación a gran escala. Estas políticas servirían para identificar oportunidades de negocio, rediseñar los sistemas municipales de recolección de residuos para que incorporen NI de clasificadores, estimular a las grandes empresas a contratar este tipo de emprendimientos para la gestión de sus residuos, crear mecanismos que faciliten la coordinación entre los actores institucionales (en particular, entre los estatales), desarrollar fuentes de financiamiento para la incorporación de tecnología que permita procesos de integración vertical en las cadenas de reciclaje, promover la investigación aplicada para mejorar las metodologías de intervención y los modelos de negocios, entre otros.

**Quinto.** En la mayoría de los casos ese trabajo colaborativo no constituyó una verdadera alianza estratégica en el sentido propuesto por Austin et al. (2004). Esto explica, entre otros factores, algunas debilidades que todavía presenta la mayoría de estos emprendimientos. Dos situaciones extremas ilustran esta situación. Por un lado, el caso de CRECOEL, donde la desaparición de uno de los socios institucionales amenaza seriamente la continuidad del proyecto y, por otro, el caso de Sol Naciente, en el que la existencia de una sólida alianza estratégica entre la OSC y la empresa es el principal factor de éxito. En Uruguay no existe una fuerte tradición de trabajo colaborativo intersectorial, siendo ésta una importante dificultad o amenaza para el desarrollo de Negocios Inclusivos.

**Sexto.** Otra debilidad parece estar dada por limitaciones que tienen los dos tipos de actores que tienden a liderar este tipo de proyectos: las OSC y los gobiernos locales. Entre las OSC que intervinieron en los 15 emprendimientos estudiados solamente una fue capaz de ejercer este liderazgo y sostenerlo en el tiempo. En cuanto a los gobiernos locales, su intervención ha sido bastante restringida, registrándose situaciones en las cuales la intendencia involucrada redujo su participación luego de que el emprendimiento comenzara a operar. La única excepción ha sido la Intendencia de Flores.

**Séptimo.** A pesar del tiempo transcurrido desde la fundación de cada emprendimiento, ninguno de ellos parece haberse consolidado, en el sentido de funcionar en forma autónoma de la organización que lideró su constitución. En todos los NI que lideró la OSV esta institución continúa involucrándose en la resolución de los problemas organizacionales y de relacionamiento con otros actores, aunque ello ocurre con diferente nivel de intensidad. En el caso de los emprendimientos liderados por gobiernos locales la dependencia respecto de éstos se manifiesta de dos formas: en la gestión y en lo económico. El Progreso es prácticamente gestionado por la Intendencia de Flores, en tanto que el resto de los emprendimientos del Interior del país (Ave Fénix y Las Gaviotas) continúan dependiendo de subsidios de las intendencias y han tenido

conflictos con ellas por este tema. Además, importa señalar que el grupo que fundó CRECOEL hace ya un tiempo que se desintegró y la cooperativa quedó en manos de uno solo de sus fundadores. ■

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Austin, J., Herrero G., Reficco, E. (2004).** *La nueva ruta: Alianzas sociales estratégicas.* Harvard Business Review, Edición Latinoamericana, 82(12), 31-40.
- **Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastri, E., Reficco, E. (2009).** *Aprovechar la convergencia.* Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 43, 93-106.
- **AVINA (2010).** *Negocios y Mercados Inclusivos: Definición y Marco Conceptual para el trabajo de AVINA.* Recuperado de [http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/pdfs\\_web/JornadaSEKN/DefenicionNI-MarcoconceptualAVINA.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/pdfs_web/JornadaSEKN/DefenicionNI-MarcoconceptualAVINA.pdf)
- **Camilletti, A., Guidini, J, Herrera, A., Rodriguez, M., Martí, J.P., Soria, C. (2005).** *Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión.* II Jornada Universitaria sobre Cooperativismo, Economía Solidaria y Procesos Asociativos, 22-34. Montevideo. Recuperado de [www.universidad.edu.uy/pmb/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=328](http://www.universidad.edu.uy/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=328).
- **Fisher, R.M., Bose, M., Ferreira, P., Comini, G. (2010).** *Gestión de residuos sólidos: Inserción de la población de bajos ingresos en la cadena de valor.* En Márquez P, Reficco E., Berger G. (Eds) *Negocios Inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*, (pp. 205-239). Colombia: BID.
- **Hammond, A.L., Kramer, W.J., Robert, S.K., Tran, T. y Walker, C. (2007).** *Los siguientes cuatro mil millones: Tamaño del mercado y estrategia de negocios en la base de la pirámide.* Washington: World Resources Institute International Finance Corporation.
- **Hart, S.L., London, T. (2005).** *Developing Native Capability: What multinational corporations can learn from the base of the pyramid.* Standford Social Innovation Review, 3(2), 28-33.
- **Hart, S., Casado, F., Shpak, A., Dasgupta, S. (2013).** *Raising the Base of the Pyramid Through Enterprise: Innovative Case Studies of BoP Ventures and Initiatives.* Barcelona: Bop Global Network.
- **IPES-BID (2005).** *Mejoramiento de condiciones de vida de recicladores informales en ALC.* S/dato: Autor.
- **Karnani, A. (2007).** *Misfortune at the Botton of the Pyramid.* Greener Management International, 51, 99-110.
- **Kolk, A., Rivera-Santos, M., Rufin, C. (2013).** *Reviewing a Decade of Research on the "Base/Bottom of the Pyramid" (BOP) Concept.* Business and Society, doi 10.1177/0007650312474928.
- **Licandro O., Echeverriarza M. (2006).** *Reflexiones metodológicas para el desarrollo de proyectos productivos asistidos.* Montevideo: Trilce.
- **Licandro, O. (2013).** *Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos.* Telos, 15(1): 32 - 48.
- **Licandro, O., Pardo, L. (2013).** *Experiencias de Negocios Inclusivos en Uruguay.* Montevideo: Fundación AVINA.

- **London, T. y Hart, S.L. (2004).** *Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model.* Journal of International Business Studies, 35, 350-370.
- **London, T., Anupindi, R. (2012).** *Using the base-of-the-pyramid perspective to catalyze interdependence-based collaborations.* Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 31(109), 12338-12343.
- **Márquez, P, Reficco E., Berger, G. (2009).** *Negocios inclusivos en América Latina.* Harvard Business Review, Edición Latinoamericana, 87(5), 29-38.
- **Márquez P, Reficco E., Berger G. (Eds.) (2010).** *Negocios Inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica.* Colombia: BID.
- **MIDES (2006).** *Tirando del carro. Clasificadoras y clasificadores: viviendo de la basura o trabajando con residuos.* Montevideo. Uruguay
- **Muñoz, D (2008).** Artículo de prensa publicado en El País el 21 de noviembre de 2008. La información se extrajo de [www.180.uy](http://www.180.uy), en consulta realizada el 6 de abril de 2011.
- **Pfítzer, M., Bockstette, V. y Stamp, M.(2013).** *Innovating for Shared Value: Companies that deliver both social benefit and business value rely on five mutually reinforcing elements.* Harvard Business Review, 91(9), 100-109.
- **PNUD (2008).** *Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas.* New York: Autor.
- **Prahalad, C. K. y Hart S.L. (2002).** *The Fortune at the bottom of the pyramid.* Strategy + Business, 26, 2-14.
- **Prats, J. (2001)** *Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano: Marco conceptual y analítico".* Revista Instituciones y Desarrollo, 10, 103-148
- **Reficco, E. (2006).** *¿Inclusión social a través de redes estratégicas?* ReVista. Harvard Review of Latin América, 6(1), 49-53.
- **Reficco, E. y Vernis, A. (2010).** *Ecosistemas organizacionales para fortalecer negocios inclusivos.* En Márquez P, Reficco E., Berger G. (Eds.) *Negocios Inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*, (pp. 127-172). Colombia: BID.
- **Reficco, E., Márquez, P. (2012).** *Inclusive Networks for Building BOP Markets.* Business & Society 51(3): 512-554.
- **Rivera-Santos, M., Rufín, C., & Kolk, A. (2012).** *Bridging the institutional divide: Partnerships in subsistence markets.* Journal of Business Research, 65(12), 1721–1727.
- **Simanis E., Hart S. y Duke, D. (2008).** *The Base of the Pyramid Protocol: Beyond Basic Needs Business Strategies.* Innovations, 3(1), 57-84.
- **SNV-BID (2008).** *Un enfoque Empresarial sobre Negocios con el Mercado de la Mayoría.* Proyecto Mapeo del Sector Privado. Quito: Autor.
- **SNV y WBCSD (2011).** *Inclusive Business: Creating value en América Latina.* Quito: Autor.