

# Negocios Inclusivos

Generación de Carpinteros  
Armadores



**MASISA**  
más confianza



# Índice

---

1. La Empresa
2. Los inicios de nuestro trabajo con la Base de la Pirámide
3. Replanteo: BDP por NI
4. Negocios Inclusivos hoy
5. Seguimiento, Programa de Fidelización
6. Aprendizajes
7. Otros



# 1. La Empresa



**Masisa** es la empresa líder en América Latina en la producción y comercialización de tableros de madera para muebles y **arquitectura de interiores**.



## Desarrollo de la Red Placacentros

Masisa creó la Red Placacentro, la única cadena especializada en satisfacer las necesidades del pequeño y mediano fabricante de muebles.

Cambio radical en la forma de comercializar Placas.



Locales muy bien dispuestos que ofrecen toda la variedad de productos Masisa, productos complementarios y servicios.

Actualmente la Red cuenta con más de 330 locales en Latinoamérica, de los cuales 59 fueron inaugurados por Masisa Argentina (53 en el país, 2 en Uruguay y 3 en Paraguay).



**MASISA**  
más confianza



# Productos

---

MDF  
**FibroFácil**  
MASISA

**PLACA**  
MASISA

**Melamina**  
MASISA

**FibroPlus**  
MASISA

**Molduras**  
MASISA

**PANELING**  
MASISA



**MASISA**  
más confianza



# Estrategia



Nuestra estrategia se basa en una gestión de **Triple Resultado** que integra lo económico, lo social y lo ambiental.



Masisa aplica un Sistema de Gestión Integrado, el cual le ha permitido Certificar las Normas Internacionales:



**MASISA**  
más confianza



# Estrategia

---

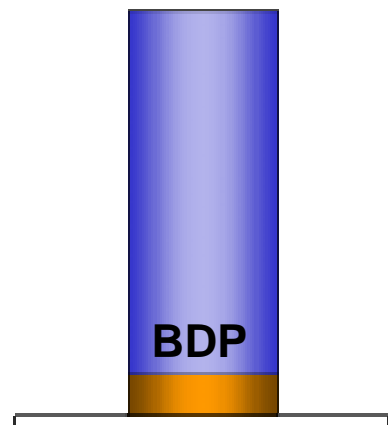
- Nuestra estrategia se basa en una gestión de **Triple Resultado** que busca, en forma integral y simultánea, obtener los más altos índices de calidad en su desempeño en las áreas financiera, social y ambiental.
- El éxito simultáneo en estas tres áreas es el objetivo central de nuestro negocio para asegurar una rentabilidad creciente y sostenible.
- En este sentido, desde 2003 utilizamos el Sustainability Scorecard, una herramienta que nos permite traducir la estrategia en acción, a fin de alcanzar la meta del triple resultado. Monitoreamos los avances de nuestro desempeño mediante indicadores de gestión en 5 dimensiones: aprendizaje y crecimiento, gestión social y ambiental, interna (procesos y tecnología), clientes y financiera.
- Masisa revisa constantemente su manera de hacer negocios para lograr el triple resultado. En esta búsqueda detectamos que, en el segmento de la base de la pirámide, la posibilidad de generar oportunidades de empleo está siempre presente.



## 2. Los inicios de nuestro trabajo con la BDP

“Hemos inaugurado una nueva forma de hacer negocios, coherente con nuestra visión y valores y con nuestra vocación empresarial. Hoy vemos que es posible hacer negocios con gente de escasos recursos, de forma que resulte de beneficio para la empresa y contribuya a mejorar la calidad de vida de la gente”.

Julio Moura



- **Lograr que un 10% de las ventas provengan de negocios efectuados con segmento de bajos ingresos**



## 2. Inicios de nuestro trabajo con la BDP

---

En este sentido, a la hora de desarrollar negocios inclusivos con la base de la pirámide, Masisa se fijó los siguientes objetivos:

- Contribuir a la generación de empleo.
- Incluir a sectores excluidos en la cadena de valor.
- Ayudar a solventar necesidades básicas del segmento de la BDP.
- Mejorar ganancias de pequeñas y medianas empresas.
- Obtener rentabilidad adecuada a nuestros negocios.
- Promover la mentalidad innovadora, impulsar trabajo en conjunto con clientes y proveedores.
- Contribuir a la sostenibilidad de los mercados y de la sociedad.
- Lograr la meta: 10% de las ventas se realicen a través de negocios inclusivos.



## 2. Los inicios de nuestro trabajo con la BDP

**Primer acción concreta: año 2004 Lanzamiento del concurso: “¡Todos Ganamos!”**

- 246 proyectos recibidos

Segundo premio Masisa Argentina: “Enkastrable Muebles para armar”

- Un sistema innovador de muebles:
  - No se necesitan tornillos ni herramientas.
  - No requiere conocimientos de carpintería.
  - Precio muy económico (aproximadamente el 50 % del precio de un producto de similar calidad).
  - Fácil de armar.
  - Diseño Innovador.
  - Con la calidad y el respaldo Masisa.
- Resultado:
  - Nuevo negocio
  - Canales comerciales no adecuados
  - Necesidad de mayor volumen



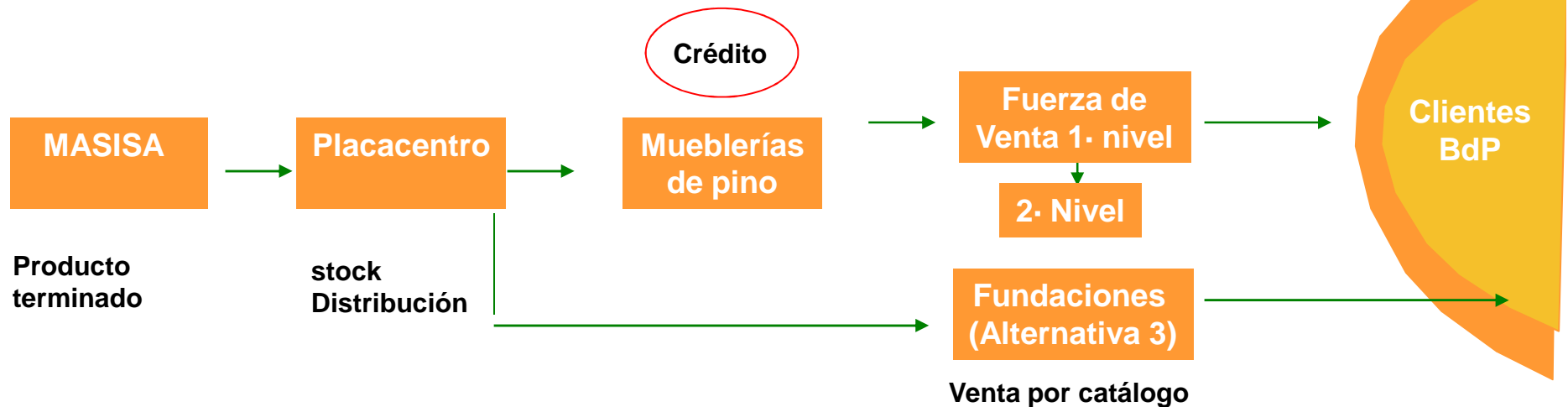
**MASISA**  
más confianza



## 2. Los inicios de nuestro trabajo con la BDP

### Modelo de negocio inclusivo 2006

- La producción del producto estará a cargo de Masisa, la distribución y comercialización de los Placacentros, la venta por exhibición y catálogo de muebles para armar por parte de los pequeños locales de venta de muebles económicos de pino (Pino kiosko). Se generará una fuerza de venta en el grupo de afinidad.



### Resultados:

- Negocio no escalable
- Producto no adecuado para la BDP



## 3. Replanteo de estrategia: BDP x NI

---

### Nuestro Foco: el cliente carpintero

- A raíz de esto se definió como foco principal la generación de NUEVOS CARPINTEROS ARMADORES
- Buscando incorporar personas sin Alternativa laboral en nuestra Cadena de Valor.
- Priorizando alianzas con fundaciones y/o círculos de confianza de los Placacentros.





## 3. Replanteo de estrategia: BDP x NI

---

Importancia de la Red Placacentro como canal de distribución

Canales tradicionales de distribución

- Solo insumos sin generar otro tipo de valor
- Clientes: mayormente carpinteros y pequeños industriales
  - Necesidad de contar con maquinarias para trabajar la madera (privativo)



- Mayor valor agregado
- Mayor capacidad de producción
- Menor necesidad de inversión en capital de trabajo (maquinarias)



**Ventaja competitiva para los sectores de menores recursos**



## 4. Negocios Inclusivos hoy

---

### Programa de Capacitación

1. Cursos de formación del Oficio de Carpintero Armador.
2. Emprendimientos Productivos en Penales para la Inclusión Social.
3. Emprendimientos Productivos junto a Cooperativas para la incorporación a la cadena de valor.





## 4. Negocios Inclusivos hoy

---

1. Cursos de formación del Oficio de Carpintero Armador.
  - Desde 2007 la Red Placacentro Masisa implementa un curso orientado a la formación del Oficio de Carpintero Armador destinado a personas de bajos recursos que no tienen oportunidades laborales.
  - Los cursos son gratuitos y el foco principal es enseñar a armar un mueble basándose en los servicios que brinda el Placacentro donde se le agrega valor a las placas mediante el servicio de corte, aplicación de herrajes, bisagras y pegado de canto, entre otros. Todos estos beneficios representan para la personas capacitada una ventaja competitiva porque le permite trabajar sin requerir inversión alguna.
  - La convocatoria de los participantes se realiza a través del “circulo de confianza del Placacentro” o de alguna fundación u ONG.
  - El curso se realiza mensualmente en diferentes Placacentros del país, y tiene una duración de tres jornadas de 5 horas cada una. Un módulo teórico, uno práctico y otro sobre Gestión.





## 4. Negocios Inclusivos hoy

### Resultados:

2007

Curso teórico practico
Masisa Prof. Carpintero (2) Placacentros (10)
A público general sin alternativa laboral
Placacentro con planilla estándar
2 días – 10 horas 107 personas
Frecuencia: 20% Facturación: U\$S 700

2008

Curso teórico, practico y Gestión
Masisa Prof carpinteros (5) Placacentros (16)
A público general sin alternativa laboral
Placacentro con planilla estándar
3 días – 15 horas 357 personas
Frecuencia: 50% Facturación: U\$S 1200

2009

Curso teórico, practico, Gestión y Seguimiento
Masisa Prof carpinteros (7) Placacentros (30) Fundes, Tack, Clienting Group
A público general sin alternativa laboral Asociaciones, ONGs, Penales
Tarjeta de puntos y compras
3 días - 15 horas -Seguimiento 725 personas
Frecuencia: 70% Facturación: U\$S 3000



## 3. Programa de Capacitación a nuevos Carpinteros

---

### Conclusión de resultados

Hoy el 70% de las personas capacitadas se transforman en clientes frecuentes.

A los pocos meses le generan al Placacentro compras por U\$\$ 3000 mes.

A futuro, por el formato que tiene el curso, lo podrá ejecutar directamente el Plc con una pequeña supervisión de Masisa.

El costo del curso ronda los U\$\$ 1000.

**De 2007 a hoy hay 506 Nuevos Carpinteros con compras frecuentes, que representan para la Red entre U\$\$ 700.000 y U\$\$ 1.500.00 al año.**

El éxito del curso obligo a desarrollar un segundo Curso denominado de Alto Potencial el cual complementa técnicas de Gestión con Técnicas de Venta



## 4. Negocios Inclusivos hoy

---

- Testimonios

**Miguel Bazán**

**Nuevo Carpintero capacitado en Placacentro Moldurera Limache - Salta, Argentina**

*Realicé el curso de carpintería en el Placacentro Moldurera Limache y fue muy didáctico, claro y completo, con datos teóricos y prácticos. A partir de esa experiencia, comencé con la actividad del armado de muebles como salida laboral. Antes trabajaba distribuyendo artículos de limpieza.*

*Hicimos trabajos de muebles y fueron surgiendo más trabajos, proyectos, posibilidades y negocios.*

*Realizamos muebles estándar para consultorios médicos y muebles a medida para cocinas e interiores.*

*A comienzos del 2009 nos instalamos en un taller con un espacio para atender al público. La capacitación fue el comienzo de una muy buena posibilidad de crecimiento. Es importante para el próximo año seguir adquiriendo nuevos conocimientos y experiencias”*



NOTA: Miguel realiza compras mensuales en promedio de U\$S 2000



## 4. Negocios Inclusivos hoy

---

- Testimonios

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

***“Lo más importante de esta acción es acercar la posibilidad de un trabajo a personas que actualmente tienen necesidades laborales insatisfechas.  
"En ciudades como Jujuy o Santiago hay una gran necesidad de capacitar a la gente en gestión de micro emprendimientos laborales, este curso que estamos dictando es una posibilidad de obtener una fuente laboral concreta e inmediata”***

**Jorge Gull – Dueño Placacentro Maderera Pinar (Quilmes y Florencio Varela)**

***“La diferencia entre estas capacitaciones y otras que existen en el mercado, es que estas generan Clientes Frecuentes inmediatos, es decir a la semana siguiente de la capacitación ya están comprando productos, arman muebles, los venden y vuelven a comprar”***



## 4. Negocios Inclusivos hoy

---

### 2. Emprendimientos Productivos en Penales para la Inclusión Social.

- Junto a la Fundación Va de Vuelta estamos iniciando un proyecto de inclusión social en Penales San Martín, Provincia de Buenos Aires.
- Este programa está orientado a personas que viven en situación de pobreza, brindándoles la posibilidad de aprender el oficio de carpintero en el penal y apoyándolos en la fabricación de muebles con el fin de mejorar la situación económica de sus familias.
- El programa se basa en un círculo virtuoso en el cuál cada actor ofrece lo mejor que sabe hacer. Masisa capacita a los internos del penal, el Placacentro provee los materiales para la elaboración del producto, los internos arman los productos y los Retailers, involucrados en acciones de RSE, utilizan o comercializan dichos productos. Todo coordinado y auditado por la Fundación Va de Vuelta.
- Además, Masisa junto al ENCOPE (Ente Cooperativo Penitenciario Federal) tiene pensado desarrollar un emprendimiento similar en el Penal de Marcos Paz, en el cual ya está funcionando un taller de carpintería donde los internos aprenden y producen muebles.

#### Objetivos

- Conocer las necesidades de los internos para su reinserción social y laboral en la sociedad.
- Brindarles capacitación en el armado de muebles.
- Colaborar en reunir las herramientas necesarias para el trabajo en el taller.

#### Actualmente se ha trabajado con:

- Penal de San Martín
- Penal de Marcos Paz
- Penal de San Nicolás.



## 4. Negocios Inclusivos hoy

---

### Resultados:

- 40 internos aprendieron a armar muebles en los penales de Marcos Paz y San Martín
- Inclusión social en los sectores más excluidos y de riesgo
- Participación del Placacentro como proveedor y/o canal de venta
- Posibilidad de escalamiento a nivel nacional
- Comercialización de muebles a través de Mueblerías.





## 4. Negocios Inclusivos hoy

---

3. Emprendimientos Productivos en Cooperativas para la incorporación a la cadena de valor.
  - También junto a Fundación Va de Vuelta estamos encarando un proyecto de inclusión social en la Cooperativa “La Toma del Sur”, Avellaneda – Provincia de Buenos Aires.
  - Este programa está orientado a personas que viven en situación de pobreza y exclusión , brindándoles la posibilidad de iniciar un emprendimiento productivo de fabricación de muebles con el fin de mejorar la situación económica y social de familias de bajos ingresos.
  - Fundaciones y Cooperativas con las que hemos trabajado:
    - Fundación Sagrada Familia
    - Fundación Habitat para la Humanidad
    - Cooperativa “La Toma del Sur”
    - Fundación Va de Vuelta
    - Producción de muebles



## 4. Negocios Inclusivos hoy

---

### Resultados:

- **Capacitación en armado de muebles a 20 personas en situación de Riesgo**
- **Asesoramiento en producción y comercialización**  
**Se concretaron las primeras ventas en sus círculos de confianza.**
- **Participación del Placacentro como proveedor**
- **Trabajo en conjunto con organizaciones sociales**

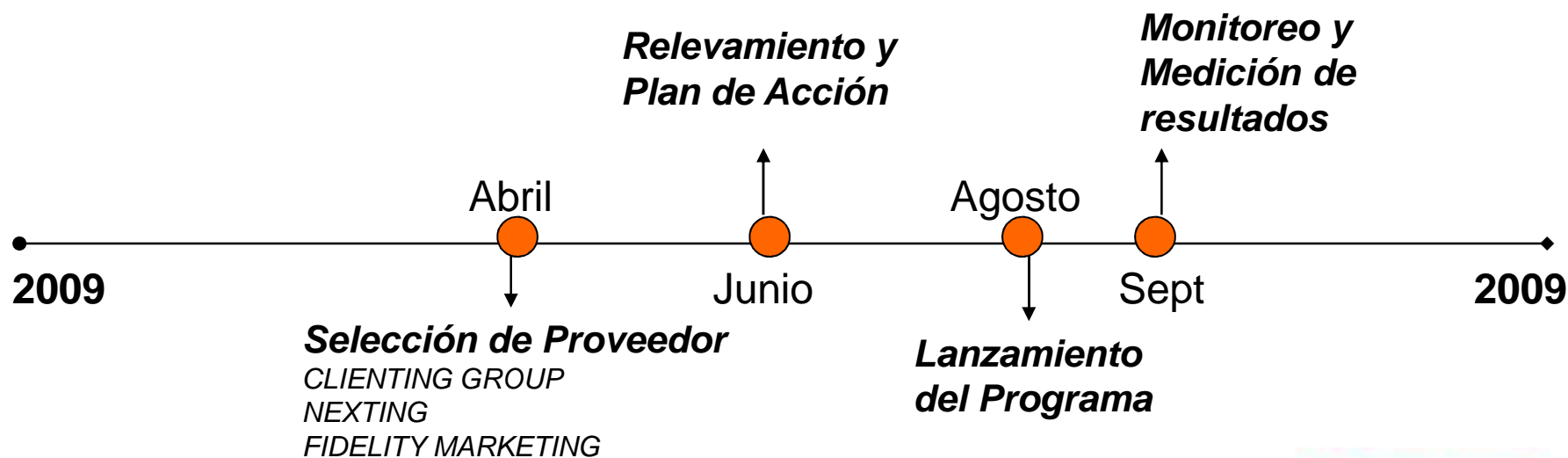




## 5. Seguimiento, Programa de Fidelización

### Objetivo General

- Desarrollar un canal de relacionamiento directo con los Nuevos Carpinteros de la Red Placacentro que permita impulsarlos a su máximo potencial de crecimiento y de esta manera lograr lealtad con MASISA y la Red.
- Meta para el 2009: Fidelizar 725 Carpinteros





## 6. Aprendizajes

---

Algunos aprendizajes claves del andar que tuvimos que trabajar para llegar hoy a un modelo exitoso:

- Debe haber un fuerte involucramiento y compromiso de todos los niveles de la organización
- Definición clara de roles, responsabilidades y funciones de los socios, especialmente del LIDER del proyecto
- Definición previa del modelo de negocios (montos y fuentes del capital, margen de ganancia, metas de venta, organización del negocio, estrategia de mercados, etc.)
- Correcta selección de aliados y participación de todos los socios en la creación del plan de negocios, incluido el sector BdP. Modelo de Ecosistema de Avina.
- Del piloto a la masificación: prever desde el inicio cómo pasar del piloto a la masificación
- Previsión de plan de salida para el caso en que el proyecto no funcione, minimizando costos económicos sociales.
- Tener claro que es difícil obtener resultados en el corto plazo, por tanto no es bueno partir con metas altas.



## 7. Otros

---

### Concurso de Diseño

**DISEÑA EL MUEBLE SOCIAL MÁS INNOVADOR  
Y GANA TU PROPIO ESPACIO EN EL  
MUNDO DEL DISEÑO**



Argentina



Brasil



Chile



Colombia



Ecuador



México



Perú



Venezuela

El objetivo del concurso de diseño Masisa para estudiantes es potenciar la gestión del futuro profesional y el desarrollo de la industria del mueble, generando innovadoras propuestas de muebles que aporten, mediante el diseño, al bienestar de las **familias de menores recursos que habitan viviendas sociales.**



**MASISA**  
más confianza



## 7. Otros

---

Formación del personal de Masisa “Innovación Tecnológica y Cambio Radical” con el Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa

- Un grupo de colaboradores de Masisa recibieron un taller que les permitió comprender técnicas de abordaje a la BDP.

Conclusiones:

- Clarificar la percepción de la Base de la Pirámide.
- Abordaje a la BDP desde puntos no tradicionales.
- Pensar diferente: Creatividad e innovación tecnológica

Formación del personal de Masisa en taller realizado por Avina a medida de Masisa.

- Evaluación de los 3 proyectos estratégicos de la empresa.
- Norte Ético
- Ecosistema

**Fin**

Muchas Gracias



**MASISA**  
más confianza