

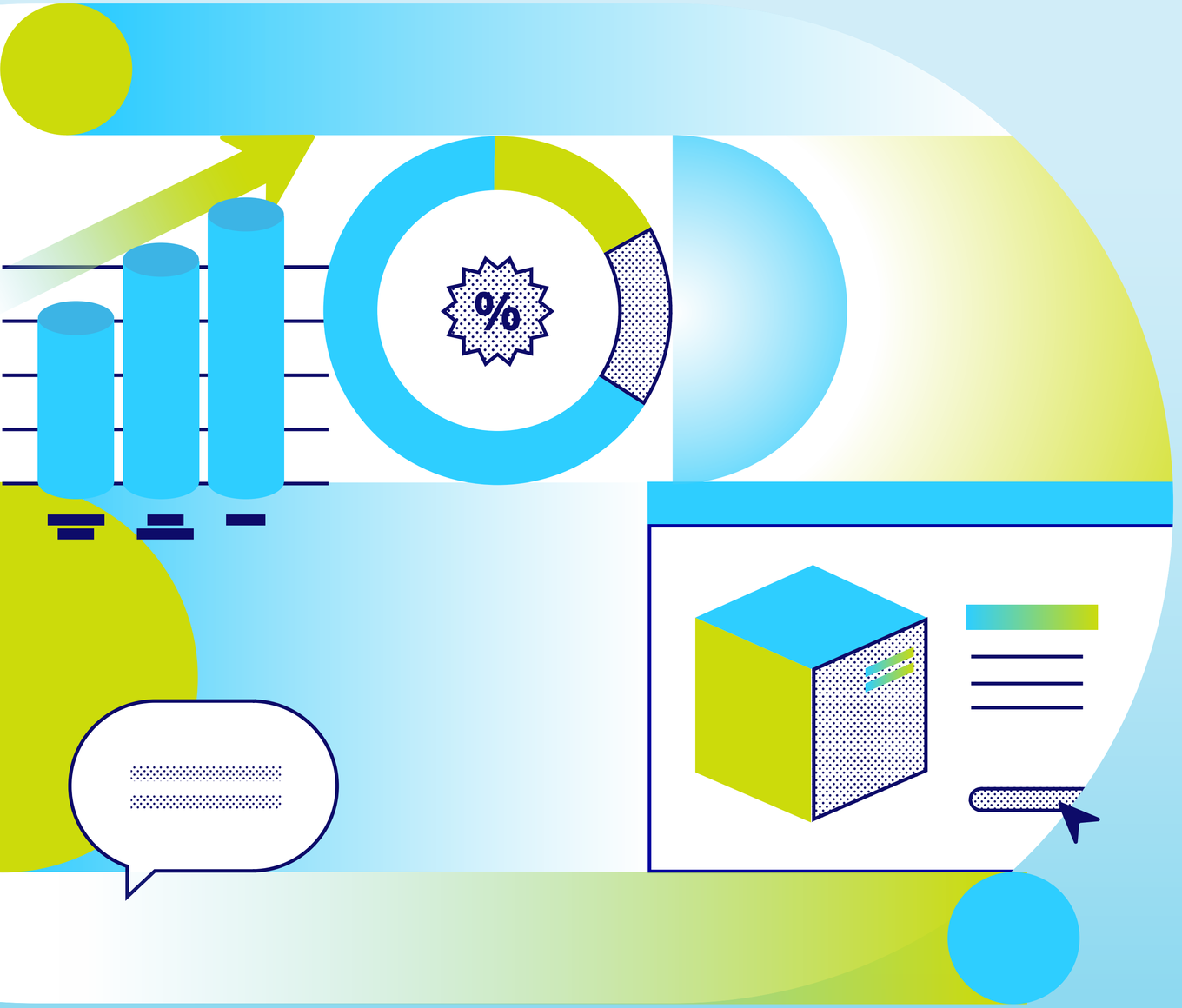
Guía de

compras inclusivas

IDEA

Índice

Palabras institucionales	01
Agradecimientos	02
Resumen ejecutivo	03
ACTUAR y la Guía de compras inclusivas	04
Compras inclusivas: distintos puntos de partida	05
Empezar por las oportunidades	06
De la necesidad a la oportunidad	07
Ampliar la mirada sobre el valor	08
Quién compra dentro de la organización	09
Identificar nuevos proveedores	11
Conocer, registrar y compartir proveedores	12
Revisar barreras	13
Crear condiciones para crecer	14
La importancia de la previsibilidad	15
Práctica sostenida I	16
Práctica sostenida II	17
Práctica sostenida III	18
Claves para la incorporación y desarrollo de proveedores	19
Reflexiones finales	20
Listado de emprendedores de la economía social	21



Hoy las empresas tienen la posibilidad de generar un aporte concreto a través de sus decisiones de compra.

Desde **IDEA** queremos subrayar que incorporar emprendimientos y proveedores de la economía social a las cadenas de valor empresariales no es un gesto filantrópico, sino una oportunidad para generar valor compartido.

Presentamos esta Guía de compras inclusivas como una herramienta concreta para que las empresas puedan dar pasos efectivos hacia prácticas de contratación más inclusivas. Cada decisión de compra puede convertirse en una oportunidad para fortalecer proveedores, ampliar oportunidades económicas y transformar compromisos en acciones concretas.

Hoy no alcanza con identificar oportunidades: **es momento de ACTUAR**.

Luciana Paoletti

Directora Ejecutiva • **IDEA**

Agradecimientos

Desde **IDEA** queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a todas las empresas que participaron en este trabajo:

- Accenture
- Andreani
- ArcelorMittal Acindar
- Dia
- Farmacity
- Ford
- Grupo Omint
- HR Strategy
- Naranja X
- Renault
- Santander
- Scienza
- YPF

Asimismo, agradecemos a **Potenciar Solidario**, cuya colaboración aportó una perspectiva clave desde el acompañamiento a emprendimientos, cooperativas y organizaciones de la economía social.

El aporte de todas las personas y organizaciones entrevistadas fue fundamental para este trabajo. Agradecemos especialmente el tiempo y la generosidad con la que compartieron sus experiencias, aprendizajes y desafíos.

Gracias a este intercambio fue posible comprender mejor las oportunidades, barreras y aprendizajes que atraviesan las organizaciones al impulsar prácticas de compras inclusivas y fortalecer vínculos con proveedores de la economía social.

Resumen ejecutivo



1 Empezar por una necesidad concreta

Las experiencias más sostenidas suelen surgir a partir de necesidades reales de contratación.



2 Ampliar la mirada sobre quién compra

Las compras inclusivas se fortalecen cuando involucran a distintas áreas de la organización.



3 Diversificar las formas de buscar proveedores

Las ferias, redes y organizaciones intermediarias pueden ampliar las alternativas disponibles.



4 Revisar barreras sin resignar estándares

La oportunidad está en identificar qué requisitos son realmente indispensables para cada contratación.



5 Generar condiciones para crecer

La previsibilidad, el acompañamiento y el desarrollo de capacidades resultan factores clave para sostener las relaciones comerciales.



6 Construir prácticas sostenidas

Las iniciativas se fortalecen cuando pasan de depender de personas impulsoras a formar parte de procesos y capacidades organizacionales.



7 Generar valor compartido

Las compras inclusivas pueden crear valor tanto para las organizaciones como para los emprendimientos y proveedores de la economía social.

ACTUAR y la Guía de compras inclusivas

Desde su creación en 2020, el programa ACTUAR tiene como objetivo impulsar la inserción laboral formal de personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica, a través de la articulación entre el sector privado, las organizaciones de la sociedad civil y quienes buscan acceder a un empleo digno.

El programa se organiza en tres ejes de acción:

Información, para identificar y comprender las brechas entre la oferta y la demanda laboral, tanto a nivel individual como agregado por región y/o sector.

Formación, mediante guías y espacios de sensibilización que acompañan a las empresas en sus procesos de inclusión.

Empleo, generando vínculos concretos entre personas formadas y acompañadas por organizaciones de la sociedad civil y/o gobiernos locales en oportunidades reales en el ámbito empresarial.

La Guía de compras inclusivas surge con el objetivo de acompañar a las organizaciones que buscan ampliar oportunidades de contratación para emprendimientos, cooperativas y otros proveedores vinculados a la inclusión económica y social.

A partir de experiencias relevadas en empresas de distintos sectores, esta publicación reúne aprendizajes, recomendaciones y ejemplos concretos orientados a fortalecer la incorporación de estos proveedores en las cadenas de valor empresariales.



Compras inclusivas: distintos puntos de partida

Las decisiones de compra forman parte de la actividad cotidiana de cualquier organización y representan una herramienta con potencial para generar oportunidades económicas, impulsar el desarrollo de proveedores y fortalecer vínculos con distintos actores de la comunidad.

Las experiencias compartidas en esta guía muestran que no existe una única manera de avanzar en este camino.

Caso de empresa

YPF trabaja con un grupo acotado de proveedores previamente evaluados, priorizando organizaciones que, además de ofrecer productos o servicios competitivos, generen valor social o ambiental a través de su actividad.

Algunas organizaciones desarrollaron iniciativas específicas para promover la contratación de proveedores de la economía social, mientras que otras comenzaron a partir de necesidades concretas de contratación y fueron construyendo nuevas oportunidades a lo largo del tiempo.

Empezar por las oportunidades

Los avances más sostenidos no necesariamente surgieron de grandes transformaciones en las políticas de compras o de cambios estructurales en los procesos de abastecimiento. En muchos casos, comenzaron identificando categorías donde existía una necesidad concreta de contratación y donde determinados proveedores podían ofrecer propuestas competitivas y de calidad.

Rubros donde aparecieron oportunidades:

- **Catering**
- **Regalos corporativos**
- **Merchandising**
- **Reciclado**
- **Gestión de residuos**

Caso de empresa

Scienza compartió una experiencia de trabajo con cooperativas dedicadas al retiro de residuos no peligrosos, una categoría de servicio asociada a la operatoria de la compañía.

Renault compartió un recorrido similar, donde las primeras experiencias surgieron principalmente en categorías como catering para eventos, cajas navideñas y bolsas maternales. Estas iniciativas permitieron explorar nuevas alternativas de contratación en espacios concretos y generar experiencia antes de avanzar hacia otras oportunidades.

ArcelorMittal Acindar compartió experiencias de incorporación de emprendimientos y organizaciones como proveedores para servicios de catering para eventos y actividades institucionales.

Pensar las compras inclusivas desde las oportunidades implica cambiar el foco de la conversación. Más que preguntarse qué proveedor incorporar, resulta útil identificar necesidades concretas de la organización y categorías donde ampliar la participación de nuevos actores.

De la necesidad a la oportunidad

Caso de empresa

La experiencia de Farmacity responde a esta lógica.
El vínculo con uno de los emprendimientos gastronómicos más utilizados en la empresa, provenientes de la economía social, no surgió a partir de un programa específico de compras inclusivas, sino de una necesidad concreta vinculada a servicios de catering.

→ Con el tiempo, distintas personas de la organización participaron de una visita para conocer el emprendimiento, su historia y el trabajo desarrollado por las mujeres que lo integran. **La posibilidad de conocer el proyecto de primera mano permitió acercar la experiencia a nuevos equipos y generar nuevas oportunidades de contratación dentro de la compañía.** A partir de entonces, distintas áreas comenzaron a incorporarlo entre las alternativas consideradas para futuras actividades y eventos.

Las iniciativas que logran sostenerse suelen ser aquellas que encuentran puntos de encuentro entre los objetivos de inclusión y las necesidades de contratación de la organización. Cuando existe una necesidad real y una propuesta capaz de responder a ella, las primeras experiencias tienden a generar nuevas oportunidades y a extenderse a otras áreas de la empresa.

> **No le compro a un proveedor inclusivo.**
> **Le compro a un proveedor.**
>
> Dia

Ampliar la mirada sobre el valor

Más allá del punto de partida, surge una pregunta más amplia: *¿cómo define una organización el valor de una compra?* En algunas organizaciones, estas decisiones también aparecen vinculadas con la cultura y los valores de la empresa.

Incorporar una mirada más amplia sobre el valor no implica dejar de considerar la calidad, el precio o la eficiencia. Implica reconocer que algunas decisiones de compra pueden generar oportunidades que van más allá de la contratación de un producto o servicio y que también pueden contribuir al desarrollo de proveedores, al fortalecimiento de vínculos con la comunidad y a la generación de valor para la organización.

Caso de empresa

En Andreani, por ejemplo, surgió una reflexión vinculada con la posibilidad de desarrollar mecanismos que permitan incorporar distintas variables al momento de evaluar proveedores y facilitar la participación de empresas con impacto en procesos de contratación.

> **Asumimos nuestra responsabilidad como grandes compradores para impulsar el desarrollo de proveedores de impacto. Comprar con sentido es una herramienta de coherencia: materializa nuestro propósito de brindar acceso y generar oportunidades reales**
>
> Naranja X

Quién compra dentro de la organización

Cuando se habla de compras, suele asumirse que todas las decisiones pasan por el área de Abastecimiento.

Muchas organizaciones cuentan con múltiples espacios desde donde se realizan contrataciones:

- **Capital Humano**
- **Diversidad**
- **Sustentabilidad**
- **Relaciones Institucionales**
- **Comunicación**
- **Marketing**

Caso de empresa

En Omint, por ejemplo, el impulso inicial para las compras con proveedores inclusivos surgió del área de Diversidad.

En Naranja X, las iniciativas con proveedores de impacto son articuladas entre Procurement e Innovación Social, y están a disposición de todos los equipos que adoptan el directorio de Compras con Impacto.

En Scienza, esta política es impulsada por el área de RSE, que además cuenta con una guía específica para orientar su implementación.

En Renault, las iniciativas vinculadas con compras inclusivas fueron impulsadas principalmente por áreas de Recursos Humanos, Beneficios, Diversidad y Sustentabilidad.

Quién compra dentro de la organización

Ampliar la participación de distintas áreas en la identificación de oportunidades no implica restar importancia al área de Abastecimiento. Por el contrario, refuerza su papel como facilitador y articulador, e invita a pensar las compras inclusivas como una agenda organizacional más amplia.

Las primeras experiencias suelen surgir en espacios de contratación de menor escala, donde es posible explorar nuevas alternativas, generar aprendizajes y construir confianza antes de avanzar hacia procesos más complejos.

> **La idea consiste en revisar la caja de herramientas en materia de políticas de contratación de la empresa, canales descentralizados con responsabilidades y límites bien definidos, que permitan ampliar los casos de éxito en compras inclusivas.**

ArcelorMittal Acindar

Identificar nuevos proveedores

Una de las dificultades más frecuentes cuando las organizaciones buscan impulsar compras inclusivas no aparece en el momento de la contratación, sino mucho antes. Con frecuencia, el desafío consiste simplemente en saber dónde buscar.

Caso de empresa

Ford destacó el trabajo realizado junto a Proactiva que permitió desarrollar iniciativas vinculadas con eventos, espacios de comercialización para colaboradores y material promocional institucional, generando nuevas oportunidades de contratación en categorías concretas de compra.

Santander trabaja junto a Ofelia en la realización periódica de ferias dentro de sus oficinas, donde emprendedores de la economía social presentan y comercializan productos directamente entre colaboradores de la compañía. Más allá de la venta puntual, estas instancias permiten visibilizar proyectos y ampliar el conocimiento sobre el ecosistema de proveedores.

Entre las organizaciones mencionadas por las empresas entrevistadas se destacan las siguientes, que cumplen un rol relevante en la identificación, fortalecimiento y vinculación de emprendimientos con potenciales oportunidades de contratación:

Fundación Mediapila

https://mediapila.org.ar/

- Impulsa la inclusión económica de mujeres en situación de vulnerabilidad a través de capacitación, acompañamiento y desarrollo de emprendimientos.

Asociación Civil Mujeres 2000

https://www.mujeres2000.org.ar/

- Promueve la inclusión económica de mujeres mediante programas de formación, acompañamiento y fortalecimiento de emprendimientos.

Asociación Civil Proactiva

https://proactivaac.org/

- Promueve el desarrollo económico de emprendedores con discapacidad y articula oportunidades de vinculación con empresas.

Conocer, registrar y compartir proveedores

Los espacios de encuentro, las articulaciones con organizaciones y la sistematización de la información son herramientas clave para ampliar la búsqueda, identificar nuevos proveedores y generar oportunidades de contratación por fuera de los canales habituales, diversificando así la red de proveedores de la empresa.

Caso de empresa

Ferias y espacios de encuentro

En Omint, la participación en ferias impulsadas por organizaciones como Mediapila o Mujeres 2000 fue mencionada como una instancia valiosa para conocer emprendimientos y generar vínculos que posteriormente derivaron en oportunidades de contratación.

Articulación con organizaciones

Accenture destacó el rol que cumplen distintas organizaciones y programas de articulación al momento de acercar proveedores que, de otra manera, difícilmente llegarían a los procesos habituales de compra.

Registro y sistematización

Andreani, desarrolló un listado interno de proveedores.

Naranja X avanzó en la construcción de una base compartida donde diferentes equipos pueden identificar proveedores de impacto y registrar nuevas alternativas.

> **Gran insumo de proveedores son las ferias de emprendedores, las articulaciones con gobiernos y las alianzas con fundaciones y organizaciones.**
>
> Omint

Revisar barreras

Las compras inclusivas no requieren bajar estándares de calidad ni flexibilizar aspectos críticos para la gestión del negocio.

Aspectos que las empresas consideran centrales

- Calidad
- Cumplimiento legal
- Seguridad

Barreras frecuentes

- Experiencia previa
- Antecedentes comerciales
- Volumen de operación
- Capacidades administrativas

> **Si tenés la ficha técnica, hay muchas opciones. Repreguntate, no hagas lo que se hace siempre. Busca nuevas ideas, nuevos productos.**
>
> Dia

La pregunta no es qué requisitos eliminar. La pregunta es cuáles son realmente indispensables para cada contratación.

Crear condiciones para crecer

La incorporación de un proveedor suele percibirse como el resultado final de un proceso de compra. Sin embargo, muchas experiencias muestran que la contratación representa apenas el comienzo de una relación que requiere desarrollo, aprendizaje mutuo y construcción progresiva de confianza.

> **Al principio fue un acompañamiento muy minucioso para ayudarlos en todo: cómo presentar el producto, la calidad, cómo rellenar el papelerío.**
>
> Accenture

Caso de empresa

Accenture aporta otra perspectiva complementaria. A partir de una iniciativa que reunió productos de distintos emprendimientos para reemplazar los regalos corporativos tradicionales, la empresa comenzó a acompañar a proveedores en aspectos vinculados con la documentación requerida, los criterios de calidad y los procesos necesarios para trabajar con grandes organizaciones.

Farmacity tras una visita a un taller de cerámica, integrado por jóvenes en contexto de vulnerabilidad, Simplicity comenzó a comercializar sus productos, ampliando las oportunidades de acceso a mercado para el emprendimiento.

La importancia de la previsibilidad

El acompañamiento también puede expresarse a través de decisiones operativas que faciliten el vínculo con proveedores de menor escala.

> **Tratar de anticiparte en los volúmenes y coordinar bien con los proveedores para no complicarlos con el pedido.**
>
> HR Strategy

Caso de empresa

HR Strategy destacó la importancia de anticipar necesidades, coordinar pedidos con suficiente tiempo y contemplar modalidades de pago que permitan sostener la operatoria de determinados emprendimientos.

Dia señaló que la calidad es un aspecto no negociable, pero que sí es posible adaptar condiciones como los tiempos de pago para acompañar las necesidades de proveedores más pequeños.

Frente a esta situación, surgió la importancia de contar con referentes capaces de acompañar el proceso, explicar observaciones vinculadas con documentación y orientar a los proveedores.

Práctica sostenida I

Muchas iniciativas de compras inclusivas comienzan gracias al compromiso de personas que identifican una oportunidad y deciden impulsarla. Sin embargo, existe una diferencia importante entre concretar experiencias aisladas y construir una práctica que pueda sostenerse en el tiempo.

Caso de empresa

Compartir información y ampliar oportunidades

YPF desarrolló el programa de Compras Inclusivas Responsables (CIR), orientado a identificar proveedores vinculados con la economía social, la inclusión laboral y la sostenibilidad.

- Como parte de esta estrategia, los proveedores CIR pueden ofrecer sus productos a través de un marketplace corporativo destinado a compras de menor criticidad.

La identificación de proveedores se complementa con mecanismos concretos para acercar su oferta a distintas áreas de la organización.

Práctica sostenida II

Compartir información y ampliar oportunidades

A medida que estas experiencias se consolidan, surge también la necesidad de que la información obtenida no quede únicamente en manos de quienes impulsaron la búsqueda inicial. En varios casos, las organizaciones comenzaron a desarrollar herramientas para registrar proveedores, compartir información y facilitar futuras contrataciones.

Caso de empresa

Andreani desarrolló iniciativas orientadas a sensibilizar a las áreas de compras y facilitar el acceso a proveedores previamente relevados.

Accenture describió un recorrido similar, donde experiencias que inicialmente requirieron un acompañamiento intenso terminaron integrándose progresivamente a las prácticas habituales de la organización.

Práctica sostenida III

A medida que las iniciativas buscan consolidarse dentro de la organización, surge la necesidad de generar capacidades, herramientas y espacios de articulación que permitan sostenerlas en el tiempo y ampliar su alcance.

> **Si estas iniciativas dependen únicamente de la sensibilidad social de quien compra, es difícil que tengan un impacto sostenido o escala.**
>
> ArcelorMittal Acindar

Caso de empresa

Desarrollar capacidades internas

Ford compartió la experiencia de capacitaciones impulsadas desde el área de Diversidad dirigidas al equipo de Compras, con el objetivo de ampliar el conocimiento sobre estas temáticas y generar mayores oportunidades para incorporar proveedores diversos dentro de los procesos habituales de contratación.

Contar con personas que impulsen y conecten iniciativas

Naranja X cuenta con una red de personas denominadas Celebrators que actúa como articuladores de distintas iniciativas dentro de la organización y contribuyen a difundir oportunidades vinculadas con proveedores e iniciativas de impacto social entre equipos de diferentes sectores.

Claves para la incorporación y desarrollo de proveedores

A partir del trabajo de acompañamiento realizado por FUNDACIÓN POTENCIARSOLIDARIO junto a empresas y emprendimientos de la economía social, surgen algunas recomendaciones que pueden facilitar la incorporación y el desarrollo de estos proveedores.

1 Revisar requisitos y procesos

Identificar qué requisitos son indispensables y cuáles podrían adaptarse según el proveedor.

2 Promover relaciones sostenidas

Incorporar proveedores a las compras habituales y no sólo a acciones puntuales.

3 Generar previsibilidad

Anticipar necesidades, plazos y volúmenes de contratación.

4 Considerar el valor de manera integral

Complementar el análisis de precio con calidad, servicio e impacto generado.

5 Adaptar las oportunidades a la escala

Explorar formatos o volúmenes compatibles con la capacidad productiva disponible.

6 Acompañar el desarrollo de proveedores

Brindar apoyo en gestión, formalización y planificación cuando exista una oportunidad concreta.

Reflexiones finales

Las compras inclusivas rara vez comienzan con grandes transformaciones organizacionales.

Con frecuencia, los primeros pasos surgen a partir de decisiones concretas y acotadas: una nueva forma de buscar proveedores, una contratación que permite conocer alternativas diferentes o una categoría de compra donde existen oportunidades para ampliar la participación.

No existe una única manera de impulsar compras inclusivas. Cada organización encontrará sus propias oportunidades, desafíos y puntos de partida. Las experiencias compartidas en esta guía muestran que muchas veces el recorrido comienza con una pregunta sencilla: quiénes participan hoy de la cadena de valor de la empresa y qué condiciones pueden generarse para ampliar esas oportunidades. Cuando esa reflexión logra traducirse en decisiones concretas, las compras inclusivas dejan de ser iniciativas aisladas para convertirse en una práctica que puede sostenerse en el tiempo.

Las experiencias compartidas muestran que estas iniciativas pueden generar valor para ambas partes:

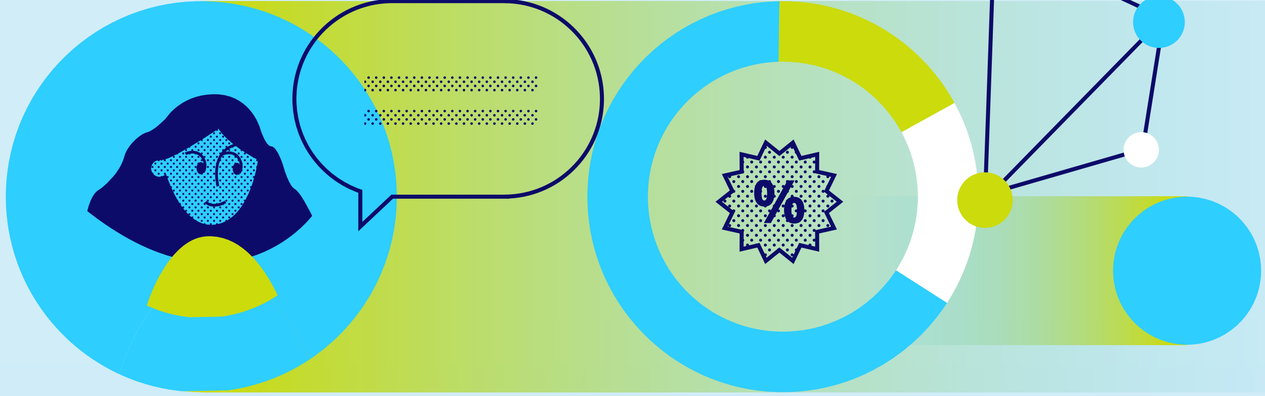
- **para las organizaciones**, porque permiten traducir compromisos y valores en decisiones concretas de compra;
- **para los emprendimientos y organizaciones de la economía social**, porque una nueva relación comercial puede convertirse en una oportunidad de crecimiento y desarrollo.

Listado de emprendedores de la economía social

A lo largo de las entrevistas realizadas para esta guía, las empresas participantes compartieron experiencias de trabajo con emprendimientos y organizaciones de la economía social que forman parte de sus cadenas de valor o con las que desarrollaron iniciativas de contratación.

Ponemos a disposición un listado con los emprendimientos mencionados durante el relevamiento para facilitar la identificación de proveedores y generar nuevas oportunidades de contratación.

Accedé al listado completo



IDEA

ideaarg

idea_arg

IDEA ARG

