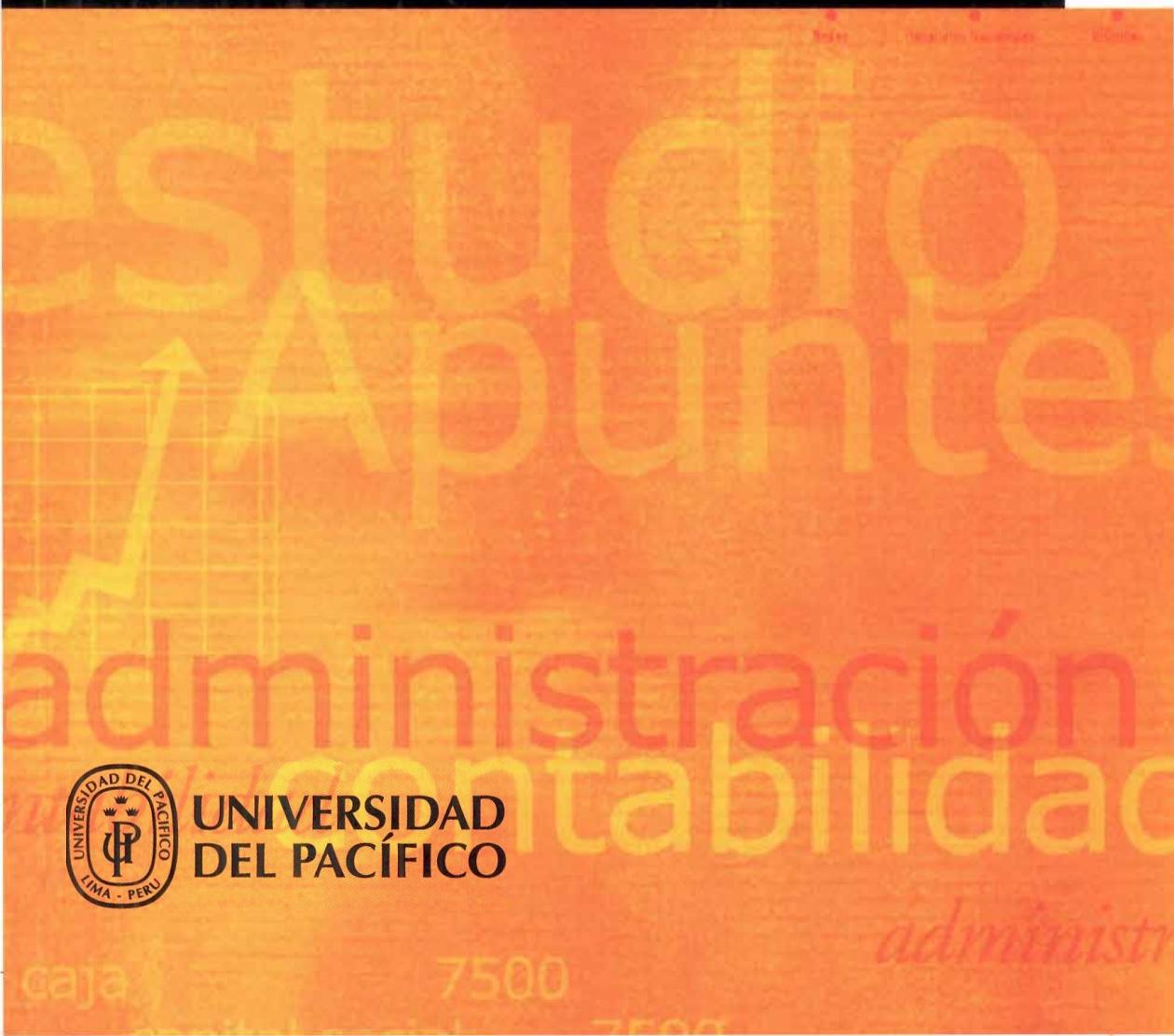


María Matilde Schwalb  
Editora

72

APUNTES DE ESTUDIO

Experiencias exitosas de  
responsabilidad social empresarial



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO



Experiencias exitosas de  
responsabilidad social empresarial

Serie: Apuntes de Estudio n° 72

**María Matilde Schwalb**

Editora

**Experiencias exitosas de  
responsabilidad social empresarial**



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

© Universidad del Pacífico  
Avenida Salaverry 2020  
Lima 11, Perú

**Experiencias exitosas de responsabilidad social empresarial**

María Matilde Schwalb

Editora

1ª edición: mayo 2010

Diseño de la carátula: Ícono Comunicadores

ISBN: 978-9972-57-160-2

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2010-05976

**BUP-CENDI**

**Experiencias exitosas de responsabilidad social empresarial** / María Matilde Schwalb, editora. -- Lima : Universidad del Pacífico, 2010.

345 p. -- (Apuntes de estudio ; 72)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Responsabilidad social de la empresa – Perú 2. Responsabilidad social de la empresa – Estudio de casos I. Universidad del Pacífico (Lima)

658.408 (SCDD)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (Apesu) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (Eulac).

La Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	17
<b>I. Banco de Crédito del Perú</b>	
Patricia Araujo Azalde	
Virginia Soldevilla Romero .....	25
Introducción .....	25
1. El sistema financiero en el Perú.....	26
1.1 El sector bancario .....	28
1.1.1 Análisis de la concentración bancaria .....	30
1.1.2 Los créditos y depósitos del sector bancario .....	32
2. La responsabilidad social en las empresas del sector bancario.....	34
3. El Banco de Crédito del Perú.....	36
3.1 El Grupo Romero .....	36
3.2 La empresa BCP .....	38
3.3 Misión y visión del BCP.....	39
3.4 Cultura y posicionamiento del BCP.....	40
3.5 Los grupos de interés.....	41
3.5.1 Los clientes del BCP .....	41
3.5.2 Los colaboradores del BCP .....	43
3.5.3 Los proveedores del BCP .....	44
3.5.4 Los accionistas del BCP .....	45
3.5.5 La comunidad.....	46
3.6 Productos y servicios.....	46
3.7 Información financiera del BCP.....	49
3.8 La comunicación en el BCP.....	50
3.9 Innovaciones y canales de distribución .....	51

4.	La responsabilidad social en el BCP.....	52
4.1	Antecedentes .....	52
4.2	La política de responsabilidad social .....	53
4.3	Objetivos del programa de RSE.....	54
4.4	La gestión del programa de RSE.....	54
4.5	Público objetivo del programa .....	56
4.6	El funcionamiento del programa de RSE .....	56
4.6.1	Fomento educativo y deportivo .....	56
4.6.2	Fomento cultural .....	64
4.6.3	Bienestar social .....	68
4.6.4	Actividades institucionales.....	71
4.6.5	Voluntariado BCP .....	73
4.7	La responsabilidad social y los grupos de interés.....	76
4.7.1	Clientes .....	76
4.7.2	Empleados.....	79
4.7.3	Proveedores.....	82
4.7.4	Accionistas.....	83
4.7.5	Comunidad.....	83
4.7.6	Medio ambiente.....	84
4.8	Recursos y sostenibilidad económica.....	85
4.9	Indicadores de medición .....	85
4.10	Sistema de comunicación .....	87
5.	Conclusiones .....	89
	Bibliografía .....	91
	Anexos .....	96

## II. Belcorp

	Virginia Soldevilla Romero .....	107
	Introducción .....	107
1.	El contexto .....	109
1.1	Características del sector competitivo.....	109
1.2	Estructura interna del sector.....	113
1.3	La venta directa y la generación de ingresos familiares .....	114
1.4	Las mujeres y la sociedad .....	115
2.	Belcorp: la consolidación y expansión de una empresa familiar .....	118
2.1	Historia.....	118
2.2	Visión, misión y valores de la corporación .....	119
2.3	Belcorp país comercial Perú .....	121
3.	La responsabilidad social en Belcorp.....	122
3.1	El paso de la filantropía a la responsabilidad social .....	122
3.2	La gestión responsable por grupos de interés.....	125
3.2.1	Colaboradores .....	126
3.2.2	Consultoras y consejeras de belleza.....	131
3.2.3	Consumidores.....	132
3.2.4	Proveedores.....	133

3.2.5 Ambiente.....	133
3.2.6 Estado.....	135
3.2.7 Sociedad.....	135
3.3. Fundación Belcorp – desarrollo de proyectos sociales.....	137
3.3.1. Programa de Desarrollo Integral.....	138
3.3.2. Programa de becas de estudio.....	140
3.3.3. Recursos.....	141
3.3.4. Medición de impacto.....	142
4. Conclusiones.....	142
Bibliografía.....	144
Anexos.....	147
<b>III. Graña y Montero</b>	
Viviana Quea Acosta.....	155
Introducción.....	155
1. Graña y Montero en la industria peruana.....	156
1.1 Características de la industria de la construcción en el Perú.....	159
1.2 Generación de empleo.....	162
1.3 Contexto competitivo del sector.....	166
2. La organización.....	170
2.1 Evolución histórica.....	170
2.2 Misión y visión.....	181
2.3 Valores corporativos y el origen de la RSE en el grupo.....	182
3. La responsabilidad social en Graña y Montero.....	183
3.1 De la filantropía a la política de RSE.....	183
3.2 La política de RSE y su implementación.....	197
3.2.1 Relaciones con colaboradores.....	198
3.2.2 Relaciones con directores y accionistas.....	206
3.2.3 Relaciones con proveedores.....	209
3.2.4 Relaciones con clientes y con comunidades.....	212
4. Conclusiones.....	216
Bibliografía.....	218
Anexos.....	221
<b>IV. Nestlé</b>	
Viviana Quea Acosta.....	225
Introducción.....	225
1. Nestlé en el Perú.....	227
1.1 Evolución histórica.....	227
1.2 El modelo de negocios.....	230
2. Modelo de gestión de la RSE de Nestlé.....	231
2.1 Los fundamentos de la RSE en Nestlé a escala global.....	233
2.2 Proceso de creación del valor compartido en el Perú.....	235

2.2.1	Agricultura y suministro.....	235
2.2.2	Manufactura y distribución.....	243
2.2.3	Productos y consumidores.....	247
2.3	El proceso de maduración de la RSE en Nestlé Perú.....	254
2.3.1	Compromiso y liderazgo.....	254
2.3.2	Institucionalidad de la RSE en Nestlé Perú.....	255
3.	Conclusiones.....	256
	Bibliografía.....	259
	Anexos.....	261
<b>V.</b>	<b>ProFuturo AFP</b>	
	Patricia Lay Ferrato.....	273
	Introducción.....	273
1.	Antecedentes y situación actual del Sistema Privado de Pensiones.....	276
1.1	El Sistema Privado de Pensiones (SPP).....	276
1.2	Las administradoras de fondos de pensiones (AFP).....	278
2.	Análisis de la gestión de la responsabilidad social en ProFuturo AFP.....	281
2.1	Antecedentes y evolución de la gestión.....	281
2.2	Organización.....	291
3.	Gestión empresarial y estrategia de responsabilidad social.....	295
3.1	Estableciendo las bases de una responsabilidad social corporativa ...	295
3.2	Consolidación de la estrategia de responsabilidad social.....	308
3.2.1	La responsabilidad social en el interior de la empresa.....	311
3.2.2	Buen gobierno corporativo.....	314
3.2.3	Responsabilidad social externa de ProFuturo.....	315
3.2.4	Indicadores de impacto.....	319
4.	Balance de la gestión e iniciativas sociales.....	320
	Bibliografía.....	323
	Anexos.....	326

# Índice de cuadros

## I. Banco de Crédito del Perú

Cuadro 1.1:	Estructura del sistema financiero supervisado .....	27
Cuadro 1.2:	Bancarización en América Latina, junio del 2007 .....	29
Cuadro 1.3:	<i>Ranking</i> de créditos y depósitos de la banca múltiple.....	31
Cuadro 1.4:	Composición, tasa de crecimiento y participación de los créditos directos y depósitos.....	33
Cuadro 1.5:	La cultura del BCP.....	41
Cuadro 1.6:	Productos y servicios del BCP .....	47
Cuadro 1.7:	Algunos cambios introducidos en el BCP .....	51
Cuadro 1.8:	Objetivos y patrocinadores zonales del programa MPT .....	58
Cuadro 1.9:	Objetivos, premios y resultados obtenidos por la página web <a href="http://www.20enmate.com">www.20enmate.com</a> .....	59
Cuadro 1.10:	Objetivos, reconocimientos y resultados obtenidos por la tarjeta Piloto20.....	61
Cuadro 1.11:	Características, finalidad y resultados obtenidos en el Concurso de Música Interescolar “Nueva Acrópolis” .....	63
Cuadro 1.12:	Características, finalidad y resultados obtenidos en los “semilleros” de vóleybol.....	65
Cuadro 1.13:	Características, finalidad y resultados obtenidos en los “semilleros” de atletismo .....	66
Cuadro 1.14:	Actividades realizadas en el ámbito cultural .....	67
Cuadro 1.15:	Actividades realizadas en el ámbito del bienestar social.....	69
Cuadro 1.16:	Características de las actividades institucionales.....	71
Cuadro 1.17:	Beneficiados con el programa Voluntariado BCP .....	76

## II. Belcorp

Cuadro 2.1:	Empresas que compiten en las diferentes categorías .....	110
Cuadro 2.2:	Participación y ventas en el ámbito latinoamericano .....	112

Cuadro 2.3:	Consumo per cápita en América Latina .....	113
Cuadro 2.4:	Tipo de trabajo eventual “cachuelo” en mujeres .....	118
Cuadro 2.5:	Etapas de desarrollo de responsabilidad social en la Corporación Belcorp .....	123

### III. Graña y Montero

Cuadro 3.1:	Lima Metropolitana: PEA ocupada según estructura de mercado en el sector construcción, 2004-2005 .....	162
Cuadro 3.2:	Trabajadores de GyM por categoría, al 31 de diciembre del 2007 .....	165
Cuadro 3.3:	Empresas con las que GyM compite en el mercado local ...	166
Cuadro 3.4:	Sectores de actividad de las empresas del Grupo Graña y Montero S.A.A. ....	174
Cuadro 3.5:	Proyectos clave para la creación de la política de RSE en GyM .....	193
Cuadro 3.6:	Trabajadores según tipo de relación establecida con la empresa .....	202
Cuadro 3.7:	Distribución de trabajadores según grupos etarios .....	203
Cuadro 3.8:	Distribución de trabajadores según género .....	204

### IV. Nestlé

Cuadro 4.1:	Principales hitos de la historia de Nestlé Perú .....	228
Cuadro 4.2:	Principios fundamentales de la RSE en Nestlé: proceso de creación de valor compartido .....	234
Cuadro 4.3:	<i>Stakeholders</i> contemplados según los principios de RSE de Nestlé .....	236
Cuadro 4.4:	Agricultura y suministro .....	237
Cuadro 4.5:	Manufactura y distribución .....	244
Cuadro 4.6:	Productos y consumidores .....	248

### V. ProFuturo AFP

Cuadro 5.1:	Etapas en la gestión de ProFuturo .....	282
Cuadro 5.2:	Número de afiliados activos de las AFP .....	286
Cuadro 5.3:	Número acumulado de traspasos .....	287
Cuadro 5.4:	Comisiones por la gestión de aportes obligatorios y primas de seguro por AFP .....	288
Cuadro 5.5:	Principales variables del Sistema Privado de Pensiones .....	289
Cuadro 5.6:	Composición del capital accionario .....	292
Cuadro 5.7:	Evolución de la misión y visión de ProFuturo .....	294
Cuadro 5.8:	Evaluación de indicadores de Perú 2021 para ProFuturo (año 2007) .....	297
Cuadro 5.9:	Etapas más importantes de la gestión de ProFuturo .....	298
Cuadro 5.10:	Cuadro comparativo del modelo de gestión Malcolm Baldrige y el modelo de gestión de ProFuturo .....	300
Cuadro 5.11:	Proyectos del Área de Desarrollo Humano .....	311
Cuadro 5.12:	Resultados obtenidos de la evaluación con los indicadores Ethos de responsabilidad social .....	319

# Índice de gráficos

<b>I. Banco de Crédito del Perú</b>	
Gráfico 1.1: Evolución del número de bancos.....	30
Gráfico 1.2: Evolución de los créditos y depósitos del sector bancario .....	32
Gráfico 1.3: Evolución de los depósitos y créditos del BCP.....	49
<b>II. Belcorp</b>	
Gráfico 2.1: Género del jefe de hogar .....	116
<b>III. Graña y Montero</b>	
Gráfico 3.1: Variación anual del PBI real y el sector construcción.....	158
Gráfico 3.2: Evolución del PBI real – construcción (1991-2006).....	161
Gráfico 3.3: Distribución de la PEA en el sector construcción, Lima Metropolitana.....	163
Gráfico 3.4: Distribución de los trabajadores en Lima Metropolitana por condición de empleo en el sector construcción.....	165
Gráfico 3.5: Ingresos de las empresas del sector construcción, 2005.....	167
Gráfico 3.6: Utilidad neta de las empresas del sector construcción, 2005.....	168
Gráfico 3.7: Análisis del contexto competitivo del sector.....	169
Gráfico 3.8: Composición del Grupo Graña y Montero.....	174
Gráfico 3.9: Valores corporativos y documentos que estructuran la RSE en GyM.....	189
Gráfico 3.10: Evolución de la RSE en GyM .....	192
Gráfico 3.11: Relaciones con colaboradores .....	199
Gráfico 3.12: Relaciones con proveedores .....	209
Gráfico 3.13: Procedimiento de gestión para la elaboración del Plan de Responsabilidad Social de Graña y Montero.....	213
Gráfico 3.14: Estrategia de manejo laboral.....	215

**V. ProFuturo AFP**

Gráfico 5.1: Participación de AFP por número de afiliados.....	279
Gráfico 5.2: Modelo de gestión Malcolm Baldrige .....	299
Gráfico 5.3: Evolución de los ingresos y utilidades de ProFuturo .....	307

# Índice de anexos

<b>I. Banco de Crédito del Perú</b>	
Anexo 1.1: <i>Ranking</i> de bancos según porcentaje de depósitos y principales accionistas (1995 y 2004).....	96
Anexo 1.2: Bancos con participación accionaria extranjera .....	97
Anexo 1.3: Relación de bancos existentes en el período 1999-2007 .....	98
Anexo 1.4: Empresas con participación accionaria del Grupo Romero.....	99
Anexo 1.5: Estructura organizacional del BCP .....	102
Anexo 1.6: Principales canales de comunicación del BCP .....	103
Anexo 1.7: Distribución de las oficinas, cajeros y agentes BCP.....	105
<b>II. Belcorp</b>	
Anexo 2.1: Estructura interna del sector .....	147
Anexo 2.2: Lugar de compra de productos de uso personal .....	148
Anexo 2.3: Testimonios de beneficiarias del Programa de Desarrollo Integral .....	149
Anexo 2.4: Principales alianzas establecidas por la fundación en materia de responsabilidad social .....	150
<b>III. Graña y Montero</b>	
Anexo 3.1: Hitos históricos.....	221
Anexo 3.2: Organigrama del Grupo Graña y Montero.....	222
Anexo 3.3: Principales grupos de interés de GyM .....	223
<b>IV. Nestlé</b>	
Anexo 4.1: Organigrama de la empresa .....	261
Anexo 4.2: Productos principales .....	262

Anexo 4.3: Principales iniciativas de marketing emprendidas a partir de los hallazgos del Plan Conos.....	265
<b>V. ProFuturo AFP</b>	
Anexo 5.1: Organigrama de ProFuturo AFP.....	326
Anexo 5.2: Acción social de ProFuturo .....	327
Anexo 5.3: Indicadores de impacto del Proyecto Huasaq.....	338

# Introducción

Mucho se ha dicho sobre el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE). El debate académico, abierto hace ya más de veinte años, se ha enfrentado a una realidad práctica que suele plantear equivalencias inexactas con la filantropía corporativa, el márketing en busca de beneficios de imagen, o con el simple cumplimiento de exigencias legales. No es de extrañar entonces la incredulidad y rechazo que el término RSE despierta en algunos públicos, lo cual evidencia no solo el mal uso que se ha venido haciendo del mismo en los últimos años, sino también la extendida desinformación sobre los alcances estratégicos que puede tener.

Conviene recordar que algunos de los cuestionamientos más importantes que dieron origen a la RSE se amparaban en el reconocimiento de las desigualdades sociales existentes y los crecientes problemas ambientales, como bases para interpelar a las empresas para que participen en su solución. Al estar planteados como problemas ajenos a la realidad empresarial pero que incidían en su gestión, las empresas respondían bajo esquemas de acción asistencialista, puntual y carente de planeamiento. De ahí que, como señalara Bernardo Kliksberg, se diera paso a la “filantropía activa” en la década de 1980. El problema de este enfoque, que ha sido tan difundido y central, radicaba en su abordaje de la RSE como una carga para las empresas, pues les adjudicaba un papel “subsancador” frente a las deficiencias de la gestión pública y su incapacidad para responder a los reclamos sociales. Claramente subsistía detrás de ello una petición altruista hacia la empresa, que probablemente explique la respuesta filantrópica por parte de las empresas.

Si bien esta aproximación primaria al concepto de RSE ha sido ampliamente criticada, precisamente por no reconocer la necesidad de competitividad inherente a la actividad empresarial, en el medio local continúa estando muy extendida. En otras palabras, algunos insisten en asumir como RSE acciones que corresponden netamente a la filantropía corporativa, y, con ello, continúan vigentes también prejuicios muy arraigados respecto a la ineficiencia de la RSE, el supuesto sobrecosto que implica y la imposibilidad de medir sus impactos.

Pero esta inadecuada interpretación no se da únicamente por su forzada equivalencia con la filantropía. La práctica de la RSE se suele viciar bajo formas ciertamente apartadas de su concepción básica, tales como el oportunismo mediático a través de la participación empresarial asistencialista en causas sociales de pequeño impacto o el encubrimiento de irregularidades estructurales y prácticas internas denigratorias bajo la misma figura. Asimismo, persiste la creencia de que la RSE se limita al cumplimiento de exigencias legales, sobre todo aquellas referidas a regulación ambiental, pago de beneficios a trabajadores y pago de impuestos.

El debate contemporáneo sobre la RSE ha rebasado los alcances iniciales vinculados con la filantropía, el marketing y el cumplimiento de los mandatos legales. En su planteamiento medular, la RSE le confiere a la empresa un carácter ciudadano y le demanda, sobre todo, una consistencia entre su discurso y su práctica. La acepción moderna de RSE supone la creación de estrategias que tengan como punto de partida la comprensión de los contextos de intervención y el diálogo entre los objetivos corporativos y las necesidades de los *stakeholders*. En suma, la creación de valor para todos. Podría entonces afirmarse que el recorrido conceptual enfocado inicialmente en los aspectos del macroentorno de la gestión empresarial ha dado un viraje importante para desplazarse hacia una perspectiva más “micro”, que busca recuperar la importancia del ser humano como centro y razón de ser. Repensar las definiciones actuales de desarrollo a partir de una mirada de interculturalidad, incorporar al “otro” y reconocer en ello la perspectiva ciudadana, son exigencias que se anteponen a cualquier pretensión de lo que consideramos como socialmente responsable. En este sentido, la RSE constituiría un llamado a una ética nueva y la búsqueda de un continuo equilibrio de los tres ejes principales de generación de valor: ambiental, social y, por supuesto, económico.

Es en este punto en el que la teoría demanda urgentemente un eco en la práctica. Sabiendo que la RSE sigue siendo un concepto dinámico y partiendo de la premisa de que es en la acción donde se genera el conocimiento, nos

preguntamos: ¿qué podemos rescatar después de todo este tiempo?, ¿dónde se encuentran los modelos de gestión más innovadores que enfocan la RSE desde la competitividad?, ¿qué empresas han logrado hacer de la RSE un estilo de gestión eficiente sin caer en el utilitarismo mediático y sin limitarse al mero cumplimiento de normas?, ¿dónde están las apuestas más creativas y los modelos replicables?

El planteamiento de estrategias de RSE, la definición de indicadores de gestión y de lineamientos de monitoreo, la conciencia de su impacto en términos de competitividad y hasta su propia definición conceptual, son aspectos que si bien empezaban a generar un debate en el exterior, en el Perú apenas podían vislumbrarse a finales de la década pasada. Se trata de temas que han evolucionado gracias a su fortalecimiento en la discusión pública, pero, sobre todo, como consecuencia de procesos de aprendizaje que se han dado en el interior de las organizaciones, los cuales se basan en una constante experimentación y búsqueda de una forma propia para la aplicación de esta teoría.

Para comprender la dinámica de aprendizaje y adopción de la filosofía que enmarca la RSE en el Perú, es necesario adoptar una mirada histórica de los hechos que permite evidenciar la evolución de los sistemas de gestión y las demandas de los diversos grupos con los que interactúa la empresa. De este modo, los autores de los diversos casos aspiran a que otras empresas, que recién se inician en este enfoque de la gestión responsable, no tengan que recorrer todo el camino, sino, más bien, capitalicen el aprendizaje de las que fueron pioneras.

La continuidad que significa la publicación de esta cuarta colección, que recoge las experiencias de cinco empresas que operan en sectores económicos distintos, nos permite identificar los cambios que están ocurriendo en el enfoque de la RSE en el mundo empresarial y las tendencias que se avizoran en la gestión de las empresas. Por ello, las enseñanzas que se extraen de los casos tienen gran valor, no solo como guía que puede orientar la gestión social de las empresas –particularmente de las que actúan en el contexto peruano–, sino que además constituyen un valioso soporte como material de enseñanza en las universidades que ofrecen carreras vinculadas a la gestión de las organizaciones.

No es nuestra intención hacer un simple inventario de iniciativas de RSE, sino, más bien, analizar estrategias medulares, de carácter transversal, sin las cuales estas organizaciones no serían lo que son ahora. Por ello, apostamos por hacer un balance crítico de lo que vienen haciendo las empresas líderes del medio local frente a la pregunta: ¿qué es y cómo se implementa la RSE? Este esfuerzo

supone reconocer las dimensiones operativas de cada caso, los desafíos que las componen y los impactos generados en los públicos comprometidos. Nuestro interés por el tema se justifica en la clara necesidad de generar, desde la academia, una sistematización de la casuística existente, con miras a diseminar este conocimiento entre más actores sociales y a continuar ampliando el debate. En este sentido, el espíritu que anima esta publicación, más allá de lo puramente académico, es también ético. Por ello, creemos que, aun cuando tres de los casos recogen las experiencias de las empresas estudiadas hasta finales del 2008 y dos cierran el caso a mediados del 2009, la contribución de todos ellos a los objetivos previstos es clara y significativa.

Tanto en el desarrollo de las experiencias empresariales que conforman esta publicación como en el Comité Consultivo encargado de su evaluación, han participado profesores de diversa formación académica de la Universidad del Pacífico. El documento final consta de cinco casos de estudio de empresas que operan en distintos sectores de la economía peruana. Para ello, los criterios de selección empleados fueron principalmente el carácter transversal de las estrategias analizadas: la innovación en la formulación de estrategias de gestión de RSE; la existencia de impactos sociales, económicos y ambientales positivos y mensurables en cada caso; así como el empleo de herramientas o instrumentos que ayuden a un manejo sostenible y competitivo que contemple el impacto ambiental, social y económico de manera integrada.

Por otro lado, el proceso para seleccionar a las empresas y a los profesores encargados del desarrollo de cada caso siguió la siguiente secuencia: (1) identificación de las empresas –de acuerdo a los criterios mencionados–; (2) realización de entrevistas en profundidad con los representantes de las instituciones precalificadas para participar en el proyecto; (3) reunión de aprobación con los miembros del Comité Consultivo; y, finalmente, (4) selección de los profesores responsables de documentar la experiencia de RSE para cada una de las empresas seleccionadas para integrar la nueva colección.

El **Banco de Crédito del Perú (BCP)** constituye un caso que ha marcado el estándar de la industria en la evolución de la RSE en el sector financiero. El estudio de este caso resulta muy pertinente, ya que está referido a un sector en el cual la confianza es fundamental y sobre el que han caído muchas críticas debido a la coyuntura de crisis desatada hacia fines del 2008 y el llamado a una mayor transparencia. El análisis del caso está centrado en la política de responsabilidad social ligada al concepto de buen gobierno corporativo, el cual se ha visto revalorizado en los últimos meses debido a los hechos descritos, que

se traducen a su vez en un llamado contundente a una mayor autorregulación interna y a un mayor compromiso ético de los líderes de las empresas.

Se analiza también el caso de la empresa **Belcorp**, que nació como una sociedad familiar, dedicada básicamente a la producción y comercialización de productos de belleza y artículos de tocador. Belcorp es hoy una gran corporación multinacional de capitales nacionales y extranjeros con presencia en catorce países de América del Sur, Central y del Norte, y con planes de expansión hacia Europa y Asia. La base de su éxito está cimentada en un modelo de negocios innovador e inclusivo que tiene como pilares fundamentales el empoderamiento de la mujer y su inclusión en la cadena de valor como agente de ventas, a través de un sistema de ventas por catálogo. La estrategia de Belcorp tiene, además, potentes elementos de generación de capital social, tales como el refuerzo identitario, el fortalecimiento de la autoestima y la dinamización económica sobre la base de la confianza. El desarrollo de la empresa ha estado ligado desde sus inicios al crecimiento de las ventas, que se basan precisamente en la venta directa que realizan miles de mujeres a escala nacional. Por tanto, la evolución de las iniciativas y estrategias de responsabilidad social de la empresa está estrechamente asociada a este modelo de negocio.

Otro caso interesante es el del **Grupo Graña y Montero**, un conglomerado de empresas agrupadas en seis unidades estratégicas de negocio cuyo origen es una empresa constructora. Mediante una estrategia propia basada en la capitalización del conocimiento y la sistematización reflexiva de la experiencia, este grupo de empresas logra el liderazgo en casi todos los sectores de actividad en los que opera: edificaciones, minería, energía y petróleo, tecnología de la información, infraestructura, concesión de carreteras, entre otros. Al tener un impacto económico considerable en cada una de estas industrias, resulta evidente la relevancia del análisis de su estrategia, ya que esta marca precisamente los nuevos estándares que el resto de la industria emula. La política de RSE de este grupo de empresas parte del componente educativo como principal valor y propone lineamientos que buscan guiar a las empresas del Grupo para que propongan iniciativas específicas de RSE que estén alineadas con sus respectivas actividades de negocios. La valoración de los colaboradores y de lo que ellos pueden aprender se deduce del compromiso de la organización con la promoción de su propia gente y de su reconocimiento como el principal activo de la empresa.

También consideramos importante analizar el ambicioso programa de RSE de **Nestlé Perú**, basado en el concepto de “creación de valor compartido”. Este concepto apunta a generar valor a través de todas las instancias de la cadena

productiva, así como a potenciar las capacidades estratégicas de los *stakeholders* que, directa o indirectamente, participan en las operaciones de la empresa. El modelo de responsabilidad social empresarial de Nestlé tiene como principal objetivo crear valor en beneficio de la sociedad de manera sostenible, sin dejar de trabajar cada día para hacer a la empresa más competitiva en el largo plazo. Se trata de un modelo de negocio en el que también gana la sociedad. Los Principios Corporativos Empresariales de Nestlé tienen su raíz en el origen mismo de la compañía y en su propósito de brindar “Good Food, Good Life” a las personas. Este propósito, convertido en lema, es el pilar de la creación de valor compartido de la empresa y forma parte de la manera de operar de Nestlé alrededor del mundo. En este caso, el análisis está centrado en la adaptación de este modelo de gestión a la operación peruana, considerando los matices y desafíos que el entorno local plantea y que requieren de un liderazgo creativo, eficiente y decidido para su implementación exitosa. La estrategia de Nestlé en el Perú empezó a gestarse en el marco del auge de la RSE y constituye un ejemplo del aterrizaje práctico de una teoría cuyas implicancias resultaban difíciles de asimilar hace quince años.

Por último, se analiza el caso de **ProFuturo AFP**, una de las principales empresas peruanas dedicadas a la administración de fondos de pensiones, que destaca por sustentar sus operaciones en la aplicación de un modelo de calidad en la gestión. Es a través de este modelo de gestión –que busca la mejora continua y se orienta claramente hacia la creación de valor– que la empresa da muestras de su compromiso con la RSE. La instalación del hábito del monitoreo de indicadores en la cultura empresarial, así como el énfasis puesto en las relaciones de confianza con sus grupos de interés, han sido elementos diferenciadores que han contribuido a crear la reputación de la empresa. El interés por analizar el caso de la AFP ProFuturo surge luego de su participación en el Premio Perú 2021 a la Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de las Empresas, organizado por Perú 2021 en el 2006<sup>1</sup>, concurso en el que esta empresa ocupó el segundo lugar en una de las categorías. El objetivo del caso ProFuturo AFP ha sido analizar el accionar de la empresa desde la perspectiva de la gestión, para identificar los pilares de su compromiso con la filosofía de responsabilidad social.

---

1. Perú 2021 es una asociación civil sin fines de lucro, liderada por empresarios, cuyos objetivos principales son la promoción y difusión de la responsabilidad social (RS) y el logro de una visión nacional compartida de largo plazo para el Perú. El Premio Perú 2021 a la Responsabilidad Social y al Desarrollo Sostenible tiene por finalidad estimular el comportamiento socialmente responsable de las empresas y hacer un reconocimiento público a aquellas que destacan por su compromiso con el desarrollo del país.

---

No podemos terminar esta presentación sin agradecer a la Fundación Avina por haber hecho posible esta publicación; a las empresas materia de estudio, que prestaron amplia colaboración y mostraron gran disponibilidad para brindar información; a la Universidad del Pacífico, por su respaldo a lo largo de todo el proceso; y a los profesores responsables de documentar las experiencias. También va nuestro agradecimiento a Alberto Molina, por su apoyo en la fase final de elaboración de este documento.

Especial agradecimiento se merecen las autoras de los casos: Patricia Araujo, Viviana Quea, Patricia Lay y Virginia Soldevilla; así como los miembros del Comité Consultivo, integrado por los profesores Martha Chávez, Elsa del Castillo, Rosario Gómez, David Mayorga, Felipe Portocarrero y Matilde Schwalb.

A todos ellos les agradecemos por su apoyo desinteresado, su constante entusiasmo y su disposición para colaborar.

La editora



# I.

## Banco de Crédito del Perú

**Patricia Araujo Azalde**  
**Virginia Soldevilla Romero**

### **Introducción**

El mercado internacional viene demandando un cierto nivel de gobierno corporativo y de responsabilidad social en las empresas, como una condición básica de los inversionistas, quienes están tomando más conciencia sobre los temas sociales y ecológicos. Al mismo tiempo, se observa que las presiones también proceden de los consumidores, los empleados, los proveedores, la comunidad, entre otros grupos de interés, con el consecuente resultado del incremento en el número de empresas que han incorporado estos conceptos en sus políticas y prácticas empresariales, para lo cual han diseñado estrategias cada vez más innovadoras.

Las empresas plasman sus objetivos corporativos y definen las políticas y los modelos de gestión que les permitirán alcanzarlos, pero a la vez cumplen un determinado rol en la sociedad en la que se encuentran insertas y adquieren un compromiso frente a ella, lo cual las lleva a actuar de manera responsable, aplicando cambios en sus estructuras y en sus acciones. El Banco de Crédito del Perú (BCP) no ha sido una excepción. El banco busca reforzar el compromiso que tiene con la comunidad y el bienestar social. La estrategia en este campo se ha basado en apoyar la educación como base para combatir la pobreza, además del deporte, la cultura, el bienestar social e institucional. Con este propósito, ha

desarrollado una serie de medidas que lo llevan a actuar de manera responsable frente a los diferentes grupos de interés.

Para llevar a buen término el presente informe se ha recurrido a la revisión de información primaria y secundaria. Las fuentes de información primaria utilizadas han sido básicamente las entrevistas. Se realizaron un total de siete entrevistas, las cuales estuvieron a cargo de la Srta. Virginia Soldevilla Romero, egresada de la Universidad del Pacífico. Las fuentes de información secundaria utilizadas han sido los documentos proporcionados por el banco, las publicaciones, Internet, entre otras.

El trabajo ha sido dividido en cinco secciones. La primera sección trata sobre el sector financiero en el cual se desenvuelve la entidad bancaria, que se caracteriza por su concentración y el creciente dinamismo que ha venido experimentando en los últimos años. La segunda sección presenta un marco general sobre la actitud que vienen adoptando varias empresas del sector bancario frente al término “responsabilidad social empresarial”, que ha provocado un cambio en su gestión.

En la tercera sección, que trata sobre la empresa Banco de Crédito del Perú, se hace referencia al Grupo Romero. Además, se tratan diversos aspectos vinculados al banco, como: misión, visión, cultura, grupos de interés, productos y servicios, información financiera, comunicaciones, innovaciones y canales de atención. En la cuarta sección se aborda el programa de responsabilidad social empresarial que viene desarrollando el banco y se mencionan los siguientes aspectos: objetivos, gestión, público objetivo, funcionamiento, recursos, indicadores de medición, comunicaciones y alianzas estratégicas. Finalmente, se señalan las principales conclusiones obtenidas del caso.

## **1. El sistema financiero en el Perú**

El sistema financiero peruano “está conformado por el conjunto de instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguros, que operan en la intermediación financiera (actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizadas a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones)”<sup>1</sup>. El mercado de intermediación financiera

---

1. Ayala Villegas, Sabino. “El sistema financiero”. Fecha de consulta: 08/2008. <<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/sistefinan.htm>>.

peruano lo integran la banca múltiple, las empresas financieras, las instituciones microfinancieras no bancarias (cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito, entidades de desarrollo a la pequeña y microempresa), las entidades estatales (Banco de la Nación, Corporación Financiera de Desarrollo, Agrobanco, Fondo Mivivienda), las empresas de arrendamiento financiero, las empresas de seguros y las empresas de fondo de pensiones (véase el cuadro 1.1).

**Cuadro 1.1**  
**Estructura del sistema financiero supervisado**

Sistema financiero	Número de empresas	Activos: monto (millones de US\$)	Activos (%)
Banca múltiple	12	31.883	45,92
Empresas financieras	3	336	0,48
Instituciones microfinancieras no bancarias			
- Cajas municipales (CM)	39	2.419	3,48
- Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	13	1.690	2,43
- Entidades de desarrollo a la pequeña y microempresa (Edpyme)	12	324	0,47
	14	405	0,58
Entidades estatales	4	10.234	14,74
- Banco de la Nación	1	7.999	11,52
- Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide)	1	1.257	1,81
- Banco Agropecuario (Agrobanco)	1	94	0,14
- Fondo Mivivienda	1	884	1,27
Empresas de arrendamiento financiero	5	521	0,75
Empresas de seguros	13	3.483	5,02
Fondos de pensiones	4	20.555	29,61
Otras	29		
Entidades supervisadas	109	69.432	100,00

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2007).

El grupo más importante es la banca múltiple, que mantiene 45,92% del total de activos del sistema financiero, aunque existen otras instituciones de ahorro y crédito, como las cajas municipales y las cajas rurales, pero estas representan un porcentaje pequeño de participación de mercado. Al 30 de setiembre de 2007,

según datos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, el porcentaje de participación de la banca múltiple en los créditos directos totales fue de 85,6%, seguido por las cajas municipales (5,5%) y el Banco de la Nación (3,0%); el resto mantuvo porcentajes de participación mucho menores<sup>2</sup>. Por su parte, el porcentaje de participación de la banca múltiple en los depósitos totales fue de 78,1%, seguido por el Banco de la Nación (16,7%) y las cajas municipales (3,9%)<sup>3</sup>.

### 1.1 El sector bancario

El sector bancario peruano ha experimentado una serie de cambios entre los años 1995 y 2004: se produjo la venta de bancos estatales (Banco Continental, Banco Popular y Banco Internacional); se dieron procesos de quiebra (Banco Latino), de liquidación (Banco República, Banex, Orión, Banco Nuevo Mundo, Banco del País, entre otros) y de reestructuración en varias entidades financieras; y se produjo una mayor entrada del capital extranjero en el sector<sup>4</sup>.

Hacia el año 1995, este sector no había despertado un mayor interés de los capitales externos, y 73% de los depósitos estaban concentrados en manos de nacionales<sup>5</sup>. Los años 1998 y 1999 fueron de crisis para dicho sector, que se vio afectado, primero, por la crisis de Asia y, luego, por las de Rusia y Brasil; a ello se sumó el fenómeno El Niño, que afectó la economía peruana.

Para el 2004, la situación presentada a inicios de 1995 se había revertido, se había producido una mayor concentración mediante fusiones y la desnacionalización del sector financiero<sup>6</sup>, que ahora se encontraba controlado por la banca extranjera, con casos significativos de menor participación de accionistas peruanos; la excepción se presentó en el Banco de Crédito del Perú, que permanecía en manos de capitales nacionales. Esta tendencia se ha mantenido durante los tres años siguientes (véase los anexos 1.1 y 1.2).

---

2. No se incluye a las empresas de seguros ni a los fondos de pensiones, por no ser instituciones de ahorro y crédito.

3. Véase Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2007).

4. Hacia el año 1995 era predominante la presencia del capital nacional en el sector financiero, a pesar de que un año antes se había dado inicio al proceso de privatización. Hacia el año 2005, la situación se había revertido, y existía una mayor presencia del capital extranjero: en el Banco Continental, el grupo peruano Brescia disminuyó su participación en 50%; en el Banco Wiese, el grupo del mismo nombre también redujo su participación tras las ampliaciones de capital efectuadas por el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, de origen español.

5. Véase Durand (2005: 179).

6. Los grupos nacionales importantes como los Wiese, Olaechea Álvarez-Calderón, Picasso, Majluf, Lanatta Piaggio, Galsky y Lucioni, habían sido relegados o desplazados de la banca.

El crecimiento sostenido experimentado por el sector bancario se debió al contexto favorable de una serie de factores económicos: el PBI experimentaba altas tasas de crecimiento, existía un mayor poder adquisitivo de los consumidores y mayores niveles de consumo, existían bajas tasas de interés y un mayor acceso al crédito.

El dinámico desempeño de la economía y la proporción del mercado que aún no accedía al sistema financiero motivaron el interés de algunos bancos internacionales por el mercado financiero peruano. Según datos de la Asociación de Bancos (Asbanc), el Perú es uno de los países menos bancarizados de América del Sur; otros países de la región, como Chile, Venezuela, Bolivia y Colombia, presentan niveles de bancarización más altos (véase el cuadro 1.2)<sup>7</sup>.

**Cuadro 1.2**  
**Bancarización en América Latina, junio del 2007 (en porcentajes)**

Países	Bancarización
Chile	60,90
Costa Rica	43,41
El Salvador	43,21
Venezuela	35,82
Bolivia	34,70
Colombia	30,66
Argentina	26,36
Ecuador	22,20
Perú	20,94
México	19,31

Fuente: Asbanc. En: Martín y Rivas-Llosa (2008).

Esta baja bancarización se debía, entre otras razones, a la percepción que tenían los ciudadanos respecto del riesgo que presentaba tener los ahorros en una entidad bancaria, el costo directo e indirecto que representaba contar con una cuenta bancaria, las bajas tasas de interés que ofrecía el sistema por los depósitos que realizaban los ciudadanos en cualquier entidad financiera y la presencia del ITF (impuesto a las transacciones financieras) (Martín y Rivas-Llosa 2006b: 21).

Dicha situación ha permitido que en los últimos años entren a competir bancos extranjeros de renombre, propiciando una mayor competencia en el sector y una mayor oferta de productos y servicios, lo que ha terminado favoreciendo a los diferentes agentes económicos.

7. La bancarización se refiere a la relación existente entre el nivel de depósitos bancarios y el PBI.

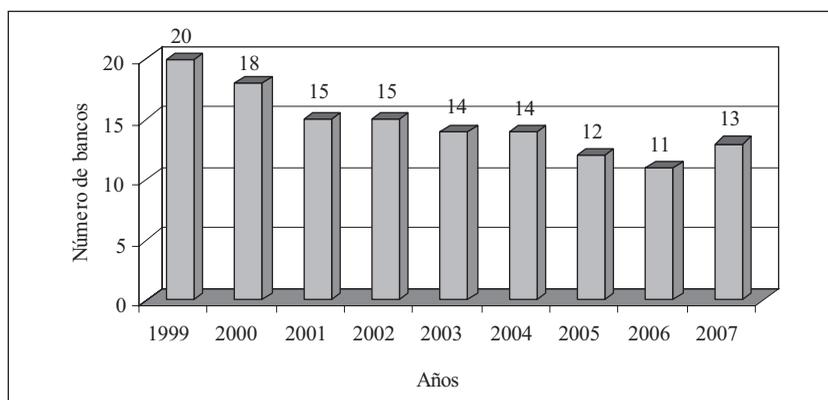
En el 2006, el ingreso de la Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC) –el segundo banco más grande del mundo, que pretendía orientar sus colocaciones primeramente hacia el segmento de las empresas y luego, a la banca de consumo– y la estrategia agresiva del Scotiabank –banco cuya sede se encuentra en Canadá y que inició sus operaciones formalmente en el Perú luego de la integración de los bancos Wiese Sudameris y Sudamericano– dinamizarían el sector financiero.

### 1.1.1 Análisis de la concentración bancaria

En el año 1995, el sector bancario estaba compuesto por 22 bancos; este número alcanzó su nivel más alto en los años 1997 y 1998, en que se mantuvo con 25 bancos. Sin embargo, luego de una serie de fusiones y adquisiciones de activos, el número de bancos se redujo a 12 en el 2005. Al año siguiente, dicho número disminuyó a 11, pero ingresaron nuevos bancos como el HSBC y el Scotiabank. En el 2007, el número de bancos existentes en el sistema se incrementó a 13, con el ingreso del Banco Falabella y el Banco Santander (véase el anexo 1.3).

El gráfico 1.1 muestra cómo ha ido evolucionando el número de bancos que conforman el sistema financiero, que pasó de 20 en el año 1999 a 13 en el año 2007.

**Gráfico 1.1**  
Evolución del número de bancos



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (s.f.).

Elaboración: propia.

**Cuadro 1.3**  
**Ranking de créditos y depósitos de la banca múltiple (a noviembre del 2007)**

	Créditos			Depósitos		
	Monto (en miles de S./.)	Participación (%)	Acumulado (%)	Monto (en miles de S./.)	Participación (%)	Acumulado (%)
<b>Bancos</b>						
B. de Crédito del Perú	20.275.803	32,49	32,49	25.523.003	37,54	37,54
B. Continental	16.419.681	26,31	58,80	16.409.065	24,13	61,67
Scotiabank Perú	9.523.227	15,26	74,06	11.064.020	16,27	77,95
Interbank	5.930.862	9,50	83,57	6.459.698	9,50	87,45
Citibank	2.198.156	3,52	87,09	2.154.422	3,17	90,62
BIF	2.152.892	3,45	90,54	1.699.258	2,50	93,12
B. Financiero	1.564.380	2,51	93,04	1.329.571	1,96	95,07
Mibanco	1.448.722	2,32	95,37	955.418	1,41	96,48
B. del Trabajo	1.003.374	1,61	96,97	935.974	1,38	97,85
Falabella Perú S.A.	882.369	1,41	98,39	652.311	0,96	98,81
B. de Comercio	588.982	0,94	99,33	443.599	0,65	99,47
HSBC Bank Perú	399.761	0,64	99,97	363.329	0,53	100,00
Santander Perú S.A.	17.343	0,03	100,00		0,00	100,00
<b>Total</b>	<b>57.113.967</b>		<b>Total</b>	<b>67.989.668</b>		

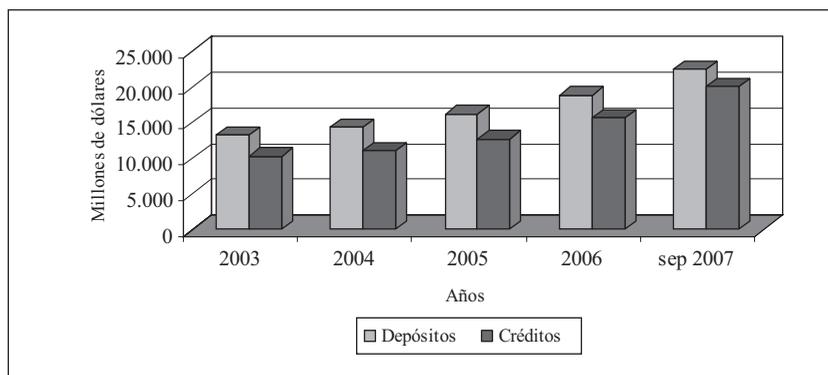
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. En: Martín y Rivas-Llosa (2008).

Existe una marcada concentración financiera en el mercado peruano: los tres bancos más grandes, el Banco de Crédito del Perú, el Banco Continental y el Scotiabank, otorgan 74% de los créditos directos y captan 78% de los depósitos (véase el cuadro 1.3).

### 1.1.2 Los créditos y depósitos del sector bancario

El gráfico 1.2 muestra cómo han ido evolucionando los créditos y depósitos del sector bancario durante el período 2003-septiembre del 2007, en el que se nota una tendencia creciente en ambos rubros.

**Gráfico 1.2**  
Evolución de los créditos y depósitos del sector bancario



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2007).  
Elaboración: propia.

La composición de las colocaciones por tipo de préstamo muestra el dinamismo que ha venido experimentando el sector financiero. Lo mismo se observa con los depósitos totales (véase el cuadro 1.4).

El componente más importante sigue siendo el crédito comercial, aunque su participación en el total ha tenido una tendencia decreciente en el período 2003-septiembre del 2007. Si bien el crédito hipotecario mostró un incremento en su participación en los años 2004 y 2005 (por el programa Mivivienda), esta participación ha venido experimentando una tendencia a la baja, mientras que su tasa de crecimiento se ha mantenido en niveles superiores a 17%. El crédito de consumo mantuvo una tendencia creciente en lo que respecta al monto

**Cuadro 1.4**  
**Composición, tasa de crecimiento y participación de los créditos directos y depósitos**

Créditos y depósitos	Composición de los créditos directos y de los depósitos (millones de US\$)						Tasa de crecimiento (en porcentajes)						Participación de los tipos de crédito en el total y de los tipos de depósito en el total (en porcentajes)								
	2003		2004		2005		2006		2007*		2003		2004		2005		2006		2007*		
	2003	2004	2005	2006	2007*	2003	2004	2005	2006	2007*	2003	2004	2005	2006	2007*	2003	2004	2005	2006	2007*	
<b>Créditos</b>	<b>10.287</b>	<b>11.013</b>	<b>12.734</b>	<b>15.751</b>	<b>20.166</b>	<b>7,1</b>	<b>15,6</b>	<b>23,7</b>	<b>28,0</b>	<b>28,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
Comerciales	7.471	7.502	8.383	10.112	12.801	0,4	11,7	20,6	26,6	26,6	72,6	68,1	65,8	64,2	63,5						
Microempresarios	298	469	634	836	1.077	57,4	35,2	31,9	28,8	28,8	2,9	4,3	5,0	5,3	5,3						
Consumo	1.197	1.480	1.830	2.592	3.670	23,6	23,6	41,6	41,6	41,6	11,6	13,4	14,4	16,5	18,2						
Hipotecarios	1.322	1.563	1.887	2.211	2.618	18,2	20,7	17,2	18,4	18,4	12,9	14,2	14,8	14,0	13,0						
<b>Depósitos</b>	<b>13.208</b>	<b>14.310</b>	<b>16.245</b>	<b>18.902</b>	<b>22.571</b>	<b>8,3</b>	<b>13,5</b>	<b>16,4</b>	<b>19,4</b>	<b>19,4</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
A la vista	2.473	3.078	3.701	4.597	5.712	24,5	20,2	24,2	24,3	24,3	18,7	21,5	22,8	24,3	25,3						
Ahorros	3.189	3.273	3.619	4.171	4.664	2,6	10,6	15,3	11,8	11,8	24,1	22,9	22,3	22,1	20,7						
A plazo	7.546	7.959	8.925	10.135	12.195	5,5	12,1	13,6	20,3	20,3	57,1	55,6	54,9	53,6	54,0						

\* A septiembre del 2007.

Nota: los flujos se encuentran anualizados (considera los últimos 12 meses). Expresado en dólares al tipo de cambio de fin de período.  
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2007).

otorgado y a su participación, acompañado del aumento en el uso de las tarjetas de crédito que se ha venido otorgando en el sistema; ambos se sustentan en el incremento de la demanda interna. Por su parte, el crédito a la microempresa ha experimentado un ligero incremento en su participación; si bien continúa creciendo, su tasa de crecimiento es cada vez menor.

Por el lado de los depósitos, los depósitos a plazo son el componente más importante y el que ha experimentado un crecimiento significativo en el último período. Por su parte, los depósitos a la vista son los que han venido experimentando las mayores tasas de crecimiento, aunque su participación en el total es menor.

## **2. La responsabilidad social en las empresas del sector bancario**

En el Perú, un grupo de empresas viene incorporando el concepto de responsabilidad social empresarial como parte de sus políticas de largo alcance. Ellas han desarrollado programas de responsabilidad social y filantropía empresarial como una forma de manejar su entorno, estableciendo un nexo directo con la comunidad y las organizaciones, a través de la entrega de donaciones o de la participación en una serie de actividades que en su mayoría son programadas por el área de recursos humanos y que cuentan con el apoyo de las otras áreas de la organización.

En el sector financiero, empresas como el Citibank, el Banco del Trabajo, el Banco Interamericano de Finanzas (BIF), Mibanco, entre otras entidades financieras, han venido desarrollando políticas de responsabilidad social en el interior de sus organizaciones. En el caso del Citibank Perú, este ha creado programas de voluntariado corporativo orientados a apoyar a la comunidad<sup>8</sup>. Por su parte, el Banco del Trabajo ha creado la Fundación de la Gente del Trabajo, cuya visión de desarrollo se basa en una cultura microempresarial que tiene a

---

8. Los trabajadores del Citibank realizan labores sociales en sus horas libres como parte del programa de voluntariado; además, el banco concede a cada empleado hasta una jornada laboral por año para ser destinada a dicho programa. Algunas actividades desarrolladas en el 2006 en este campo fueron: Bancos en Acción (actividad realizada en coordinación con Junior Achievement, que involucra un juego de simulación de negocios que permite a los escolares asumir el papel de banqueros y tomar decisiones de índole financiera), jornadas de voluntariado grupal (el proyecto de arborización de cinco colegios del distrito de San Juan de Lurigancho, la celebración del Día Mundial de la Comunidad, la refacción de la infraestructura de un colegio, el apoyo a Operación Sonrisa y al Premio Internacional del Microempresario), apoyo continuo de voluntarios (actividad realizada en aulas en hospitales del programa "Aprendo Contigo", en donde se imparten cursos de pintura, manualidades, aprestamiento preescolar, etc.).

la responsabilidad social empresarial como pieza clave de su gestión<sup>9</sup>. Por otro lado, el BIF ha incorporado el concepto de responsabilidad social en su cultura e identidad corporativa con el objetivo de desarrollar estrategias empresariales que se caractericen por la presencia de valores éticos y un conjunto de medidas que contribuyan al desarrollo sostenible y a la mejora de la calidad de vida de su comunidad; para ello ha creado un programa de voluntariado conformado por trabajadores y colaboradores de la entidad bancaria<sup>10</sup>. Mibanco, una entidad financiera dedicada a la bancarización con misión social, pretende hacer accesible el crédito a los empresarios de la microempresa y a los sectores de menores recursos y de difícil acceso a la banca tradicional, que se encuentran en los diversos lugares del país. También busca capacitar a los empresarios de las pymes, a través de las distintas campañas de formación y capacitación que se brindan de manera gratuita a los empresarios interesados, que no tienen que ser necesariamente clientes del banco<sup>11</sup>.

---

9. La Fundación de la Gente ha creado Generando –red de empresarias socialmente responsables–, que está integrado por 48 empresarias de éxito ganadoras del Premio Nacional a la Mujer Microempresaria. Su objetivo es establecer una instancia social de cooperación, intercambio y ayuda recíproca para que las empresarias puedan apoyarse mutuamente y vincularse con otros microempresarios. Bajo este marco, las asociadas reciben capacitación en gestión de negocios, cuentan con una formación técnica y son orientadas a combatir la informalidad y la pobreza y reducir las brechas sociales.

10. Una de las actividades que viene desarrollando el BIF como parte de su política de RSE es la campaña de donación de sencillo “Haz que brille tu solidaridad”. A través de esta campaña, pretende recaudar fondos para la Universidad Laboral del Centro de Estudios y Desarrollo Comunitario (Cedec) Nuevo Pachacútec ubicado en Ventanilla, Callao. Hasta la fecha se cuenta con un CEO y un instituto técnico, con más de 700 alumnos, y el banco se ha comprometido a permitir que los estudiantes del Cedec realicen prácticas en sus instalaciones. Otra actividad que viene desarrollando el banco es el programa de reciclaje de desechos, que está destinado a realizar una clasificación de los desechos sobre la base de las tres “R” –“reducir”, “reusar” y “reciclar”–, para que sean posteriormente vendidos a las empresas procesadoras de estos materiales. Esto se hace con el propósito de recaudar fondos para la Escuela Especial Santo Toribio, ubicada en Trujillo. La importancia de esta actividad también radica en que fomenta el reúso de los objetos, con lo cual se promueve la inclusión de la “basura” en el sistema productivo, protegiendo el medio ambiente.

11. Mibanco, que fue creado en el año 1988, cuenta con especialistas en microfinanzas que buscan llegar a donde ninguna otra entidad financiera lo ha hecho antes, contando con los medios necesarios –chascú, microseguros, habilitación urbana, etc.– para poder atender a la variedad de segmentos de menores recursos y permitirles que estén en condiciones de incrementar su capital y negocios, considerando sus propias iniciativas. Asimismo, ofrece un seguro multirriesgo obligatorio para cubrirlos ante una eventualidad. Este banco se ha caracterizado por su rápido crecimiento y por su labor bancarizadora, en especial en las zonas rurales del país.

### 3. El Banco de Crédito del Perú

#### 3.1 El Grupo Romero<sup>12</sup>

El origen de este grupo se dio con la llegada al Perú de don Calixto Romero Hernández. Este personaje, español de nacimiento, dejó su país en 1874 para dedicarse al comercio en América Central y el Caribe. En uno de sus viajes conoció Catacaos, pueblo ubicado al norte del Perú, y atraído por su actividad comercial decidió instalarse allí en el año 1888 y dedicarse a la fabricación de sombreros de paja. Don Calixto logró consolidar su negocio e inició la exportación de este producto a Asia, América Central, Europa y los Estados Unidos a través de C. Romero y Cía.; fue a partir de esta actividad que el grupo comenzó a generarse.

La exportación de los sombreros de paja le permitió la acumulación de capital. Este fue destinado a: la reinversión en el mismo sector, la financiación a los cultivadores de algodón y la comercialización de fibra de algodón, que ya contaba con una demanda creciente en el mercado internacional. Don Calixto se había dedicado inicialmente solamente al desmote de algodón, pero luego se convirtió en productor de algodón en tierras arrendadas. De esta manera, este producto pasó a ser el nuevo núcleo del negocio del grupo<sup>13</sup>. En 1926, en su rol de habilitador<sup>14</sup>, don Calixto adquirió una primera hacienda y, posteriormente, grandes extensiones de terrenos algodoneros en la zona de Piura. Paralelamente a esta actividad, se desarrolló una industria de jabón y aceite, que utilizaba como insumo principal la paja o semilla del algodón.

Don Calixto Romero se había preocupado por desarrollar una política de formación de capital humano en el ámbito familiar, lo cual permitió que luego de su muerte, en el año 1935, Feliciano del Campo Romero asumiera el liderazgo de la segunda generación del grupo. Él mantuvo la cohesión familiar, lo que permitió

---

12. Si bien en la actualidad las actividades del BCP no están directamente relacionadas con la gestión del Grupo Romero, se hace referencia a dicho grupo por el estrecho vínculo que hubo en sus inicios y porque algunos miembros del directorio del BCP son integrantes del grupo.

13. La actividad de exportación de sombreros de paja había comenzado a declinar por problemas de demanda (parecía haber llegado a un punto de saturación o estar pasando de moda) y de abastecimiento (la principal materia prima, la caña de toquilla, era importada y el gobierno le impuso una tarifa que afectó la rentabilidad de los sombreros de paja).

14. La habilitación era un sistema que actuaba como sustituto del crédito, ya que proporcionaba el capital que requería el agricultor. Esta tenía como base la garantía hipotecaria y exigía un interés, además de otras condiciones previamente establecidas.

la supervivencia del grupo; además, introdujo algunas mejoras en la mecanización del cultivo de algodón e inició la etapa de inserción en el mercado limeño.

Hacia la segunda mitad de la década de 1950 el grupo ya contaba con empresas agrícolas y con compradores internacionales; además, se había convertido en accionista de empresas del sistema financiero. Para la siguiente década, el grupo había logrado una diversificación mediante la compra de acciones en otras organizaciones empresariales y el establecimiento de nuevas compañías orientadas a impulsar las actividades ya existentes (dedicadas a la comercialización de aceite vegetal y jabones, a la importación de maquinaria y equipo industrial, entre otras).

Entre los años 1968-1975, en los que se aplicó la Reforma Agraria de Velasco Alvarado, el Grupo Romero perdió 50% de sus activos (Vásquez 2000: 124). A cambio de la expropiación recibió bonos agrarios que podían intercambiarse por capital para la constitución de empresas industriales. Con la expropiación de su negocio principal, el algodón, el grupo se expandió hacia otros sectores: textil, agroindustrial, almacenaje, finanzas, servicios aduaneros, entre otros<sup>15</sup>.

Hacia fines de la década de 1970, el nuevo núcleo de los negocios del grupo eran las agroindustrias de aceites comestibles<sup>16</sup> y los textiles. En 1995, el grupo fortaleció su posición en el sector de aceites comestibles con la compra de La Fabril y la posterior absorción de Nicolini Hermanos y Molinera del Perú S.A.<sup>17</sup>.

El Grupo Romero ha continuado diversificándose y ampliando su portafolio de inversiones; además, se ha internacionalizado<sup>18</sup>. Está presente en diversos sectores de la economía, tales como: comercio, textil, agroindustria, almacenes, aduanas, logística y servicios (véase el anexo 1.4). La cuarta generación de este poderoso e influyente grupo económico familiar viene siendo liderada desde el año 2002 por Dionisio Romero Paoletti<sup>19</sup>.

---

15. A ello contribuyó la compra que realizó el Grupo Romero del conglomerado Anderson Clayton & Co. en 1971. Este tenía fábricas, agencia de aduanas, almaceneras, entre otros negocios.

16. El grupo ya contaba con la empresa de aceite comestible Palmas del Espino.

17. La Fabril era una subsidiaria local de Bunge & Born. Su compra por parte del Grupo Romero, conjuntamente con la absorción de las otras dos empresas, Nicolini Hermanos y Molinera del Perú S.A., le permitió crear Alicorp S.A.A., la empresa de alimentos más grande del país, que ocupa una posición de líder en el mercado de aceite comestible y en el de la harina de trigo.

18. El grupo desarrolla actividades en Bolivia a través de la empresa Industrias del Aceite.

19. Dionisio Romero Paoletti es el hijo de Dionisio Romero Seminario, quien preside el BCP y maneja las empresas de Credicorp.

Por su parte, Dionisio Romero Seminario dirige el Banco de Crédito desde 1979 y las empresas de Credicorp, entre las que se encuentran AFP Prima<sup>20</sup>, en el sector pensiones, y Pacífico Peruano Suiza<sup>21</sup>, en el mercado de seguros.

### – El Grupo Romero y la responsabilidad social empresarial<sup>22</sup>

La familia Romero ha mantenido un vínculo con los sectores conservadores de la Iglesia católica desde hace muchos años, y la ha apoyado en diversas actividades de ayuda social. A partir de esta iniciativa, las empresas del Grupo Romero practican la filantropía desde sus inicios, a través del apoyo a escuelas, postas médicas y el desarrollo de actividades benéficas en sus diversas zonas de influencia. Sin embargo, esta ayuda ha sido brindada de manera independiente por las empresas del grupo, gracias a la autonomía que mantienen los gerentes, y con un perfil bajo. Este comportamiento se mantuvo hasta el año 2005.

Para los directores y gerentes de las empresas del Grupo Romero, el concepto de responsabilidad social empresarial es relativamente nuevo<sup>23</sup>. En realidad, desde el 2006 el grupo se encuentra en un proceso de elaboración de una estrategia integral de RSE, manifiesto en un esfuerzo por consolidar un nuevo departamento de Relaciones Públicas del Grupo Romero que articule todos los proyectos sociales, orientados básicamente a la educación y salud, que se implementen principalmente en sus áreas de influencia.

## 3.2 La empresa BCP

El BCP fue fundado en el año 1889 bajo la denominación social de Banco Italiano. El vínculo del Grupo Romero con el BCP se produjo en el año 1918,

---

20. El Grupo Romero incursionó en el segmento de pensiones en el año 1996, con la participación que adquirió en la AFP Unión, que luego fue vendida a Santander Central Hispano (España). Inicialmente fueron siete las asociaciones de fondo de pensiones existentes en el país, creadas con capitales nacionales o con una combinación de capitales nacionales y extranjeros: Horizonte, Integra, ProFuturo, Unión, Megafondo, El Roble y Nueva Vida. Al 2004 solo quedaban las cuatro primeras; las otras habían sido absorbidas. El grupo BCP decidió reingresar al sector en el año 2005 con Prima.

21. Pacífico Peruano Suiza, del grupo BCP, se mantiene al lado de Rímac, del grupo Brescia, como una de las aseguradoras más importantes del sector, y ha logrado su crecimiento a través de la absorción de otras empresas.

22. Elaborado sobre la base de la entrevista realizada a Dionisio Romero Paoletti, presidente del Directorio de Palmas del Espino y del Grupo Romero, en mayo del 2006. Información proporcionada por Cynthia Sanborn (documento en proceso de publicación).

23. Cabe señalar que el criterio de responsabilidad social del Banco de Crédito del Perú se aplica de manera independiente del Grupo Romero y de la estrategia de responsabilidad social que este sigue.

cuando la empresa C. Romero & Co. compró 5% de las acciones del Banco Italiano (Vásquez 2000: 109). En el año 1941, esta denominación fue cambiada por la de Banco de Crédito del Perú.

Entre 1970 y 1976, el Grupo Romero incrementó su participación en el banco a 11,8%. En el año 1979, Dionisio Romero Seminario, líder de la tercera generación de la familia Romero, organizó una alianza con los accionistas nacionales, con el propósito de obtener la representación legal de sus acciones. Esto le permitió asumir la presidencia del banco y desplazar al representante del consorcio bancario europeo Sudameris, Paolo Cuchiarelli, encargado de la dirección del BCP. Este hecho marcó la consolidación de un grupo económico regional y familiar.

En 1986 el grupo de poder económico del BCP mantenía bajo su control empresas financieras y de seguros: el Banco de Crédito del Perú, Pacífico Peruano Suiza e Inversiones Centenario. En el 2003, el BCP se consolidó en el ámbito bancario nacional con la compra del Banco Santander Central Hispano. Además, el Banco se ha expandido hacia el exterior con la adquisición de bancos en Bolivia (con el proceso de privatización). También mantuvo por corto tiempo oficinas en Colombia, El Salvador y Venezuela. A la fecha tienen oficinas de representación en Panamá y Miami (Estados Unidos).

El anexo 1.5 muestra el organigrama actual del banco. Su estructura orgánica está diseñada para evitar la concentración de funciones, atribuciones y responsabilidades entre los gerentes, y prevalece el criterio de autonomía en su gestión.

### 3.3 Misión y visión del BCP<sup>24</sup>

La misión del banco es:

“Servir al cliente”

Su visión es:

“Ser un Banco simple, transaccional, rentable y con personal altamente capacitado y motivado”.

---

24. Banco de Crédito del Perú (2007a: 4).

### 3.4 Cultura y posicionamiento del BCP

“Nuestra Cultura: Nuestra gente, motivada y comprometida con nuestra identidad y objetivos empresariales; nuestra comunidad, imprescindible entorno en el que el BCP asume la responsabilidad por el bienestar social en sus áreas de influencia; y nuestros clientes, que nos impulsan a crecer con nuevas dimensiones, son parte de los valores y principios de nuestra Cultura” (BCP 2007b: 32).

La cultura que mantiene el BCP está regida por un conjunto de valores, principios y creencias, que le permiten a la organización ser única y diferente. A partir del 2006 el Banco creó un comité de cultura integrado por representantes de un gran número de las divisiones que lo conforman, el cual desarrolla estrategias y acciones orientadas a consolidar una cultura basada en<sup>25</sup>:

- la comunicación, en sentido multidireccional y llevada a cabo a través de canales eficientes y efectivos.
- la identificación de la calidad, estipulada sobre la base de la concepción que tienen de ella el cliente interno y externo, lo que le permite mantener un equilibrio entre la orientación al cliente y la orientación al negocio.
- el estilo de dirección y liderazgo, donde el estilo directivo es más horizontal y participativo, que busca el desarrollo de los colaboradores, el trabajo en equipo y el reconocimiento<sup>26</sup>.

El cuadro 1.5 muestra el conjunto de valores y principios que mantiene el banco, así como los elementos de apoyo a la cultura que la empresa desea destacar.

---

25. Véase “Banco de Crédito del Perú”. Fecha de consulta: 07/2008. <[http://rsu.pucp.edu.pe/files/rsu/memoriaBCP\\_2006.pdf](http://rsu.pucp.edu.pe/files/rsu/memoriaBCP_2006.pdf)>.

26. En el 2007 el banco desarrolló una serie de actividades para consolidar los pilares en los que se basa la cultura. Para el liderazgo horizontal y participativo, impulsó las habilidades de retroalimentación y el trabajo en equipo, la implementación de un Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas y un programa de *coaching* orientado a gerentes. Para una comunicación multidireccional y efectiva, desarrolló estudios para medir la eficiencia de los principales canales, como la *Revista Institucional Liderando*, el *Boletín de Desempeño Corporativo* y la radio BCP. Para la mayor identificación con el BCP, se desarrollaron acciones centradas en los empleados, el compromiso y la motivación.

**Cuadro 1.5**  
**La cultura del BCP**

<b>Valores<sup>1/</sup></b>	<b>Principios<sup>2/</sup></b>	<b>Elementos de apoyo<sup>1/</sup></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “La ética: somos una institución con integridad, con gente honesta y responsable.</li> <li>- El cliente: nos debemos a nuestros clientes.</li> <li>- Nuestra gente: contamos con los mejores profesionales, incentivamos su desarrollo y potencial emprendedor.</li> <li>- Innovación: innovamos continuamente para responder a los requerimientos del mercado”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Dedicación: nos enfocamos en mejorar nuestros productos, servicios y procesos para hacer más simple la actividad bancaria de nuestros clientes.</li> <li>- Accesibilidad: estamos al alcance de todos nuestros clientes, en todo el país, en cualquier momento.</li> <li>- Flexibilidad: ofrecemos soluciones prácticas y adecuadas a las necesidades de nuestros clientes, con la asesoría especializada de nuestros funcionarios”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nuestra gente, comprometida a ofrecer el mejor servicio, con soluciones rápidas y actitud de servicio.</li> <li>- La variedad de canales de atención, de fácil y conveniente acceso.</li> <li>- Nuestros productos, servicios y asesoría especializada, a la medida de las necesidades de nuestros clientes.</li> <li>- La confianza, ganada a través de los años y la reputación de un Banco líder.</li> <li>- Nuestra misión, servir al cliente, poniéndolo siempre en primer lugar, lo que nos compromete a pensar en sus necesidades”.</li> </ul>

Fuentes: <sup>1/</sup> BCP (2006b: 37-8). <sup>2/</sup> BCP (2007a: 5).

El posicionamiento que el banco desea mantener es el siguiente:

“Otorgamos una experiencia bancaria de eficiencia que se traduce en soluciones simples y adecuadas para nuestros clientes.

Facilitamos sus actividades financieras y comerciales gracias a un servicio rápido, accesible y con respuestas claras, haciendo que su vida sea más fácil. Ofrecemos una experiencia bancaria simple y eficiente” (BCP 2006b: 38).

### **3.5 Los grupos de interés**

#### **3.5.1 Los clientes del BCP**

“Nuestra institución reconoce que sus clientes tienen un sincero y legítimo interés por la conducta, las creencias y actuaciones de la compañía, más allá de los productos y servicios en los que depositan

su confianza, y que la compañía no existiría sin estos clientes. El cliente es un valor apreciado”<sup>27</sup>.

Los clientes del banco están clasificados en dos grandes grupos: Banca Mayorista y Banca Minorista.

La Banca Mayorista ofrece soluciones financieras orientadas a cubrir las necesidades del universo de clientes empresariales, a través de dos principales segmentos: Banca Empresa y Banca Corporativa, que incluye al segmento especializado de Banca Institucional. Estos clientes presentan niveles de ventas superiores o iguales a 1,5 millones de dólares anuales<sup>28</sup>. La Banca Empresa incluye los segmentos: Junior (con ventas entre 1,5 millones a menos de 15 millones de dólares), Senior (con ventas entre 15 millones y 30 millones de dólares) y Multinacional (empresas con matriz en el exterior). La Banca Corporativa incluye los segmentos: Comercial (con ventas de más de 30 millones de dólares), Institucional (que incluye organizaciones sin fines de lucro, como: el gobierno, ONG, organismos internacionales, organismos de cooperación técnica, gremios, asociaciones civiles, instituciones religiosas) e Internacional (bancos extranjeros).

La Banca Minorista atiende a más de 2,5 millones de clientes, clasificados como personas naturales, personas naturales con negocio y pequeñas empresas con niveles de venta menores a 1,5 millones de dólares anuales (BCP 2007b: 43). Esta banca está conformada por cinco segmentos: el Segmento Banca Exclusiva (BEX), el Segmento Consumo (BdC), el Segmento Negocios (BdN), el Segmento Pequeña Empresa (BPE) y el Segmento Pago de Haberes.

El banco pretende identificar las necesidades de cada uno de sus clientes a partir de las características que presentan los grupos a los que pertenecen. Para poder cumplir su objetivo, recopila información de sus clientes, la misma que no se comercializa y es utilizada principalmente para poder conocer a los clientes actuales y potenciales y ofrecer ventas cruzadas, promociones, etc. Además, para el BCP es muy importante que sus clientes estén bien informados para que puedan tomar las mejores decisiones en el sistema financiero, y ha adoptado una serie de medidas que contribuyen a ello.

---

27. Constituye uno de los principios éticos y código de conducta del BCP relacionado con los clientes (BCP 2006b).

28. Banco de Crédito del Perú. *Memoria anual 2008. Al ritmo del cambio*, p. 36. En: <<http://www.viabcp.com/Connect/Nuestrobanco/pdf2008/memoria/memoria2008.pdf>>.

El banco mide la satisfacción de sus clientes respecto del servicio recibido en los diversos canales o segmentos y desarrolla programas de fidelización y eventos vinculados al uso de las tarjetas de crédito (acumulación de millas para canjearlas por premios, regalos y pasajes, millas Travel, kilómetros Lanpass, descuentos, Puntos Bonus, programas de capacitación a clientes, entre otros).

### 3.5.2 Los colaboradores del BCP

“El Banco es consciente de que el éxito de una empresa es el reflejo de la profesionalidad, el comportamiento y la actitud responsable de las personas que la componen. Por lo tanto, la contratación de las personas adecuadas, su formación continua y un buen desarrollo profesional son factores primordiales”<sup>29</sup>.

Al cierre del año 2008, el BCP contaba con un total de 14.258 colaboradores, que están distribuidos el 71% en Lima y el 29% restante en provincias<sup>30</sup>. El banco busca establecer relaciones laborales basadas en confianza, honestidad e integridad; potenciar las competencias profesionales en todos los niveles de su organización; y favorecer el progreso continuo mediante la formación de sus colaboradores. Para ello crea condiciones de trabajo favorables en las que primen el respeto, la dignidad, las prácticas no discriminatorias y ninguna forma de acoso o abuso.

El proceso de selección del personal del banco presenta una serie de características<sup>31</sup>. En dicho proceso apoyan universidades e institutos de formación bancaria, gracias a los convenios que tiene el banco con estas entidades. El BCP mantiene una amplia red de contactos con diversas universidades del país para la captación de los estudiantes universitarios que aún no culminan sus estudios, para que postulen a los puestos de entrada, así como con estudiantes de institutos técnicos de cierto nivel. Para los puestos de mayor jerarquía, el banco recurre a gente ya profesional, procedente de las mejores universidades (selección externa), pero buena parte de los puestos profesionales suelen ser cubiertos por los empleados de la empresa, que ya han sido formados y capacitados, por lo que son promovidos (selección interna).

---

29. Constituye uno de los principios éticos y código de conducta del BCP relacionado con el personal (BCP 2006b: 43).

30. Banco de Crédito del Perú. *Memoria del gobierno corporativo y responsabilidad social 2008. Al ritmo de la sostenibilidad*, p. 38.

31. La información sobre el proceso de selección de personal que sigue el BCP fue proporcionada por Franco Giuffra, gerente de la División de Gestión y Desarrollo Humano del Banco de Crédito, en la entrevista realizada en mayo del 2008.

En el interior del banco existe una política de desarrollo del personal que está basada en los méritos y en la *performance* de la persona. Bajo esta política, una persona que ingresa al banco para atención en ventanilla, luego de un tiempo, si su inclinación es hacia el lado comercial, puede optar por ser asesor de ventas y servicios pasando a plataforma, donde el siguiente paso es ser ejecutivo comercial en banca exclusiva, pyme o de negocios; o si prefiere hacer carrera por el lado operativo, ascender a promotor principal, a supervisor de procesos operativos y así sucesivamente, hasta llegar a ser finalmente gerente de oficina. En realidad, no existe una restricción para movilidad interna, a veces la limitación puede darse por el área, por ser sumamente especializada (legal o sistemas).

Las edades de las personas que ocupan los diferentes puestos del banco suelen diferenciarse. Los puestos de promotores de servicio y plataforma son cubiertos por los más jóvenes, pues se trata de estudiantes universitarios que realizan un trabajo a tiempo parcial, compatible con sus estudios. Los puestos de asistente de negocios son cubiertos por personas de entre 25 y 28 años; por la naturaleza del trabajo se busca profesionales que hayan terminado sus estudios universitarios recientemente, porque no es fácil encontrar profesionales maduros que quieran empezar como asistentes. Los puestos de mayor jerarquía pueden ser cubiertos por personas de cualquier edad, pero existe una tendencia a que esta sea inferior a los 40 años.

El banco mantiene diversos mecanismos para facilitar el diálogo con este grupo de interés, como es el caso del Comité con Empleados a todo nivel; el portal “Mis datos y gestiones”; boletín de desempeño corporativo; paneles informativos en cada sede; web para promotores de servicios; Radio BCP; portal de Internet di@ a di@; revista *Soy BCP*; mensajes institucionales; correos electrónicos de la alta dirección; desayunos con la gerencia; sistemas de denuncias Credicorp; línea de teléfono interna (Gremio 94) que está disposición del personal para atender cualquier consulta relacionada con salud, bienestar, vacaciones; entre otros. Asimismo, les ofrece una serie de beneficios como los seguros de salud, las tasas preferenciales de tarjetas de crédito, créditos hipotecarios y otros productos del banco, etc.

### 3.5.3 Los proveedores del BCP

“Para el BCP, los proveedores son una pieza fundamental en la gestión de recursos, es por ello que no solo nos encargamos de elegir a los mejores, sino de llevar a cabo un proceso de retroalimentación con ellos, para lograr una mejora continua en nuestra gestión y un impacto positivo en todas las empresas que nos brindan sus servicios” (BCP 2007b: 62).

El BCP, a través de sus unidades negociadoras (la división de sistemas, el área de administración centralizada, la división de marketing y el área de procesos centrales), elige cuidadosamente a sus proveedores. El banco lleva a cabo un proceso de retroalimentación con los proveedores estratégicos, para identificar los aspectos en los que podrían mejorar y así lograr una mejora continua en la gestión de recursos (mayor eficiencia y productividad) y un impacto positivo en las empresas que brindan este servicio. Estos proveedores deben cumplir con los requisitos mínimos de calidad que el banco desea para sus clientes y usuarios internos, los que aparecen en los “acuerdos de niveles de servicio”.

En el 2006, el banco creó el Servicio de Gestión de Proveedores y Usuarios dentro del Área de Administración Centralizada<sup>32</sup>. Su propósito era asegurar los niveles de servicio contratados sobre la base de ciertos indicadores previamente establecidos en coordinación con la unidad negociadora correspondiente. De esta manera, se buscaba que los principales proveedores se convirtieran en socios estratégicos, que trabajaran alineados con los objetivos estratégicos del BCP, lo que permitiría el logro de sinergias que beneficiarían a ambas partes.

En la actualidad, el Servicio de Gestión de Proveedores y Usuarios viene desarrollando un proceso de homologación de proveedores para mejorar la gestión de adquisición de bienes y servicios y facilitar el proceso de compra, la selección de contratistas y optimizar el perfil de los proveedores que abastecen al BCP. Este proceso consiste en sistematizar y clasificar la información relevante de los principales proveedores. Su mejor conocimiento permitirá elaborar contratos en los que se evalúe la calidad del servicio que brindan; tener la certeza de que estas empresas cumplen con las leyes laborales, tributarias, de medio ambiente, etc.; y asegurarse de que cuentan con la capacidad productiva, financiera y de calidad para garantizar el cumplimiento de los compromisos que adquiere el banco. En el 2007, 41% del total de compras que realizaron las unidades negociadoras del Banco fueron hechas a sus veinte mayores proveedores (BCP 2007b: 63).

### 3.5.4 Los accionistas del BCP

“En el BCP, compartimos el principio de que un trato equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros, es fundamental para alinear sus intereses con los de las diferentes instancias de gestión” (BCP 2007b: 52).

---

32. Esto se hizo tomando en cuenta el modelo de gestión que el banco venía aplicando y que tiene como uno de sus pilares la gestión de proveedores.

En la actualidad, el BCP tiene como accionista mayoritario a Credicorp, que cuenta con 97,3% de las acciones<sup>33</sup>. Dentro del marco del buen gobierno corporativo se establecen las directrices estratégicas por seguir, el control eficaz por parte del directorio y la responsabilidad que existe frente a los accionistas y el banco en su conjunto. En lo que concierne a los accionistas específicamente, el banco viene aplicando las normas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que consideran una serie de aspectos como, por ejemplo, el trato equitativo a los accionistas, la protección del interés minoritario, la participación en las juntas de accionistas, el derecho a voto, la transparencia de la información, las reglas de juego claras para que los accionistas estén seguros de que sus intereses están siendo protegidos, entre otros principios.

### 3.5.5 La comunidad

“En el BCP, estamos convencidos de que contribuir al progreso del país es una tarea que involucra un compromiso real con la sociedad” (BCP 2007b: 68).

El BCP considera que el compromiso que tiene con la sociedad lo lleva a contribuir con el desarrollo del país, a través del ofrecimiento de soluciones responsables, directamente vinculadas, o no, a sus operaciones de índole financiera, que permitan reforzar la confianza que la comunidad ha depositado en él. Esto lo lleva a actuar de manera responsable para lograr el bienestar social, por lo que efectúa una serie de actividades que tienen esta finalidad.

### 3.6 Productos y servicios

“Nuestra organización desea crear valor sostenible a largo plazo ofreciendo a nuestros clientes productos y servicios simples y transaccionales, mediante una continua innovación para responder adecuadamente a los requerimientos de los mercados en los que opera”<sup>34</sup>.

El BCP ofrece una gran variedad de productos y servicios a sus clientes, según se trate de personas, pequeñas empresas y empresas (véase el cuadro 1.6).

---

33. Credicorp es un *holding* financiero que abarca las siguientes empresas: el Banco de Crédito del Perú (96%), Pacífico Peruano Suiza (76%), Atlantic Security Holding Corporation (100%) y el Grupo Crédito (100%). La AFP Prima es subsidiaria del Grupo Crédito y el Banco de Crédito de Bolivia lo es del BCP.

34. Constituye uno de los principios éticos y código de conducta del BCP, que está relacionado con los productos y servicios que se ofrece a los clientes del Banco (BCP 2006b: 43).

**Cuadro 1.6**  
**Productos y servicios del BCP**

<b>Personas</b>	<b>Pequeñas empresas</b>	<b>Empresas</b>
<b>Cuentas de ahorro y corriente:</b> Cuenta Cero BCP / Cuenta Libre BCP / Cuenta Corriente / CTS / Cuenta a Plazo / Certificado Bancario Moneda Extranjera / Cuenta Maestra / Cuenta Clásica / Cuenta Móvil / Cuenta Costo Cero / Cuenta Sueldo BCP.	<b>Cuentas de ahorro, corriente y a plazos:</b> Cuenta de Ahorros / Depósitos a Plazo / Cuenta Corriente Persona Jurídica / Certificado Bancario Moneda Extranjera.	<b>Cuentas de ahorro y a plazos:</b> Cuenta de Ahorros / Depósitos a Plazo / Certificado Bancario en Moneda Extranjera.
<b>Tarjetas de crédito y débito:</b> - Visa: Clásica, Oro, Platinum, Lanpass Clásica, Lanpass Oro, Lanpass Platinum, Primax Clásica, Primax Oro, Plaza San Miguel, Exacta. - American Express: Clásica, Green, Gold, Platinum, Lanpass Gold. - Credimás. - Efectivos preferentes. - Traslados de deudas.	<b>Tarjetas de crédito y débito:</b> Tarjeta de Crédito Visa Empresarial / Credimás Negocio.	<b>Tarjetas de crédito y débito:</b> Tarjeta de Crédito Visa Empresarial / Credimás Negocio.
<b>Créditos:</b> - Personales: En efectivo / Vehicular / Para estudios / De consumo. - Hipotecarios: Con ahorro local / Con remesas / Para el pequeño y mediano empresario / Proyecto Mhogar / Mivivienda / Para ampliación de vivienda.	<b>Financiamiento:</b> Leasing / Tarjeta de Solución Negocios / Crédito Negocios en US\$ / Financiamiento de Bienes Muebles / Financiamiento de Bienes Inmuebles / Tarjeta de Crédito Negocios S/. / Tarjeta de Crédito Negocios US\$ / Financiamiento de Ventas.	<b>Financiamiento:</b> <i>Leasing</i> / Crédito a la construcción / Mediano plazo / Ventas / Capital de trabajo / Agrícolas / Descarga de documentos / Financiamiento electrónico de documentos / Autodesembolso / <i>Factoring</i> Electrónico.
<b>Seguros:</b> Vida Retorno / Múltiple / Accidentes Retorno / Protección de Tarjetas de Crédito / SOAT / De Desempleo e Incapacidad / Por enfermedad o accidentes / Inbound.	<b>Seguros:</b> Vida Retorno / Múltiple / Accidente Retorno.	

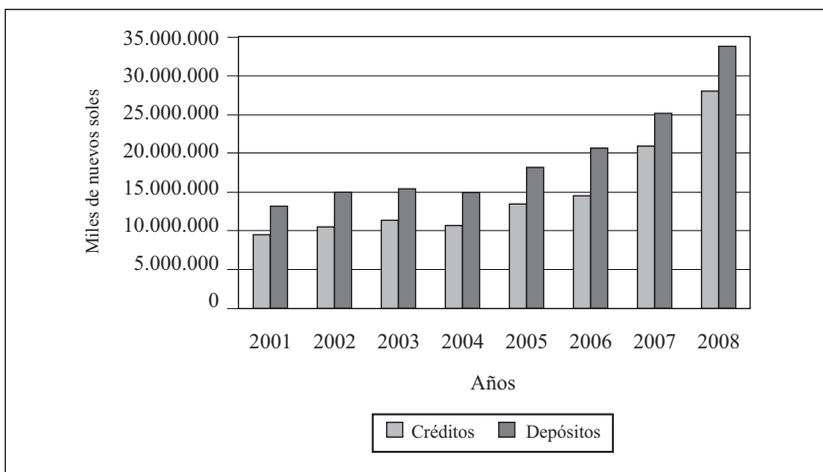
<b>Personas</b>	<b>Pequeñas empresas</b>	<b>Empresas</b>
<p><b>Servicios diversos:</b> Cheques de gerencia / Cheques de viajero / Custodia de valores / Fideicomiso / Cajas de seguridad / Cambio de moneda / Tarjetas prepago virtuales / Cobranzas de cheques del exterior / Débito automático / Clave digital.</p>	<p><b>Servicios:</b> -De recaudación: Letras en cobranza garantía / Cobranza de letras / Débito automático. -De pago: Electrónico de aduanas / CTS / De detracciones / De impuestos Sunat / Transferencias al exterior / Cuenta sueldo BCP / Descarga de documentos. -De información: Telecrédito / Tarjeta VíaBCP Empresarial / Estado de cuenta por correo electrónico. -Diversos: Cheques de gerencia / Cheques de viajero / Custodia de valores / Fideicomiso / Cajas de seguridad / Cambio de moneda / Tarjetas prepago virtuales / Cobranzas de cheques del exterior.</p>	<p><b>Servicios:</b> - De recaudación: Pago Net / Letras en descuento / Letras en cobranza garantía / Cobranza de letras / Cobranza electrónica de facturas / Servicio de recaudación / Adelanto sobre facturas / Débito automático. - De pago: Electrónico de aduanas / CTS / De detracciones / De impuestos Sunat / Transferencias al exterior / Cuenta sueldo BCP / Transferencias interbancarias. - De información: Telecrédito / Envío electrónico de carta fianza / Tarjeta VíaBCP Empresarial / Estado de cuenta por correo electrónico y vía Swift. - De manejo de liquidez: BCP Miami / Cuenta con saldo predefinido / Cheques con tope / Cuenta Corriente persona jurídica / Descarga de documentos. - Diversos: Cheques de gerencia / Cheques de viajero / Custodia de valores / Fideicomiso / Cajas de seguridad / Cambio de moneda / Tarjetas prepago virtuales / Cobranzas de cheques del exterior.</p>
<p><b>Envíos y transferencias de dinero:</b> Transferencias al y del extranjero / Envíos de dinero al Perú (remesas) / Giros nacionales / Transferencias interbancarias.</p>	<p><b>Envíos y transferencias de dinero:</b> Transferencias al y del extranjero / Envíos de dinero al Perú (remesas) / Giros nacionales / Transferencias interbancarias.</p>	<p><b>Otros:</b> Avales y fianzas / Finanzas corporativas.</p>
	<p><b>Canales de atención VíaBCP:</b> Banca por teléfono / Banca por Internet / Cajeros automáticos / Módulo de saldos / Banca celular.</p>	<p><b>Cambios:</b> Cobertura de cambios.</p>
<b>Inversiones</b>	<b>Inversiones</b>	<b>Inversiones</b>

Fuente: VíaBCP. Fecha de consulta: 07/2008. <<http://www.viabcp.com>>.

### 3.7 Información financiera del BCP

El gráfico 1.3 muestra la evolución de los depósitos totales y créditos directos del BCP durante el período 2001-2007, en el que se mantuvo en el primer lugar en ambos rubros. En ella se observa el notable crecimiento que ha experimentado el banco en los tres últimos años. En el 2008 la participación del BCP en los depósitos y créditos del sistema bancario fue de 38,5% y 31,6%, respectivamente<sup>35</sup>.

**Gráfico 1.3**  
Evolución de los depósitos y créditos del BCP



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (s.f.).

Elaboración: propia.

La creciente actividad económica ha permitido que en el año 2007 las utilidades del banco se incrementen 34% respecto del año anterior. Ello se debió al crecimiento del margen financiero, de las comisiones por servicios bancarios y de otros ingresos no financieros, y al bajo monto del gasto en provisiones orientado a cubrir el riesgo financiero. Por su parte, las colocaciones se incrementaron en 40%, mientras los depósitos del público lo hicieron en 34% (BCP 2007a: 7).

35. Banco de Crédito del Perú. *Memoria del gobierno corporativo y responsabilidad social 2008. Al ritmo de la sostenibilidad*, p. 10.

Durante este año, las mayores colocaciones se orientaron a los segmentos minorista y de consumo, que experimentaron un crecimiento de 55%, mientras los créditos comerciales y los dirigidos a la microempresa experimentaron un crecimiento de 33,9%. Los créditos hipotecarios crecieron 22,6% (BCP 2007a: 18).

### 3.8 La comunicación en el BCP

El área de comunicación interna del banco recibe información diversa sobre productos, servicios, nuevos lanzamientos, beneficios, eventos, modificaciones, entre otros, con el propósito de que sea difundida. Esta área escoge “las que son más estratégicas, las que tienen mayor vigencia, las que tienen más impacto”<sup>36</sup>, para que sean publicadas en los distintos medios. También selecciona las amenidades, los temas actuales o de importancia para los colaboradores.

El anexo 1.6 muestra los distintos medios de difusión que utiliza el banco para desarrollar la comunicación con sus diversos grupos de interés. Entre estos medios se encuentran: el portal, los correos electrónicos, el sistema Intranet, la revista corporativa (bimensual), el boletín de desempeño corporativo (da cuenta del nivel de los indicadores corporativos), los boletines diversos, los folletos, los paneles colocados en oficinas, la radio (programa de audio que se transmite a través de los televisores ubicados en las agencias y que brinda información principalmente dirigida a los promotores de servicio), los buzones diversos, los buzones de correo electrónico masivo a escala nacional, entre otros. A través de estos medios y de las reuniones convocadas con cierta periodicidad, se busca transmitir al personal los avances, los resultados, los planes estratégicos, las convocatorias para el desarrollo de actividades de voluntariado o para la celebración de eventos especiales (Día de la Madre, aniversario del banco, etc.), los cambios en los programas de salud, entre otros asuntos de interés. Al respecto, Franco Giuffra, gerente de la División de Gestión y Desarrollo Humano del BCP, señala: “los esfuerzos de comunicación aún pueden resultar insuficientes frente a la dispersión, al tamaño de la fuerza laboral del grupo, la ubicación del trabajo, la diversidad de trabajos, etc.”<sup>37</sup>. De allí que el banco continúe trabajando en este campo y que busque una comunicación multidireccional, para que el mensaje sea recibido de manera adecuada y oportuna.

---

36. Entrevista realizada a Lucía Escalante, División de Gestión y Desarrollo Humano del BCP, en junio del 2008.

37. Entrevista realizada a Franco Giuffra, gerente de la División de Gestión y Desarrollo Humano del Banco de Crédito del Perú, en mayo del 2008.

Asimismo, el BCP lleva a cabo una serie de eventos que, por lo general, se organizan según áreas, zonas geográficas, regiones, temas, entre otros criterios. No se realiza un evento que convoque a la totalidad del personal, debido a su amplio número y dispersión geográfica.

### 3.9 Innovaciones y canales de distribución

El BCP considera que la marca es su principal activo, y su promesa de marca es la “confianza mutua”, por lo que se ha preocupado por establecer relaciones de confianza con sus clientes. Sobre la base de ello, el banco ha realizado una serie de innovaciones que buscan proporcionar a sus clientes soluciones orientadas a hacer más simples sus vidas. El cuadro 1.7 resume algunas de las mejoras que el banco ha venido introduciendo a partir del año 1986 con el objetivo de ofrecer un servicio rápido y eficiente.

**Cuadro 1.7**  
**Algunos cambios introducidos en el BCP**

<b>Años</b>	<b>Cambios</b>	<b>Finalidad</b>
1986	Cajeros automáticos Te-lebanco	Busca estar al alcance de los clientes. Los primeros se establecieron en Lima, San Isidro y San Miguel.
1988	Telecréditos	Permiten a los clientes empresariales manejar sus cuentas desde sus oficinas.
1993	Red Nacional de Tele-proceso	Propicia la conexión de todas las oficinas establecidas en el país con la central en Lima.
1994	Tarjeta Credimás	Elimina las libretas de ahorro y permite su uso en los cajeros automáticos.
1996	Servimatic	Pretende eliminar las colas en las oficinas y brindar información y entretenimiento.
1996	SmartCred	Permite a las empresas una mayor eficiencia en la administración de sus créditos y los procesos de cobranza.
1996	BEX	Pretende brindar un servicio preferencial y asesoría a los mejores clientes de la Banca Personal.
1997	Sistema de Débito Auto-mático	Posibilita el pago de servicios y obligaciones sin necesidad de ir al banco.
1997	Banca por teléfono Vía-BCP	Permite realizar múltiples operaciones desde cualquier lugar, las 24 horas del día y durante los 365 días del año.
2000	Portal VíaBCP	Revoluciona la banca por Internet.

Años	Cambios	Finalidad
2000	Programa Travel	Permite brindar beneficios a los clientes por los consumos realizados con sus tarjetas de crédito.
2001	Planes de ahorro diferentes	Se adecuan a los distintos estilos de vida y necesidades de los clientes.
2002	Nueva identidad	Permite una renovación visual y una nueva filosofía: "Hacer la vida más simple a los clientes".
2005	Agente BCP	Canal de atención alternativo que permite atender zonas remotas a bajo costo.
2005	Oficinas de Banca Personal	Posibilita una atención rápida, con horarios extendidos; son establecidas al interior de los <i>minimarkets</i> de las estaciones de servicio Primax.
2005	Tarjetas de marca compartida Lanpass y Primax	Permiten ampliar el portafolio de tarjetas con productos diseñados para determinadas necesidades y el perfil específico de un grupo de clientes.

Fuente: BCP (2006b: 37-43).

Estas mejoras también consideran la modernización del equipo tecnológico, la ampliación de la infraestructura y el desarrollo de nuevos e innovadores canales de atención. Esto le permite al banco estar al alcance de sus clientes para que puedan realizar sus operaciones, atender sus consultas y dar solución a sus reclamos; ofrecer una mayor calidad en el servicio que brindan; y ampliar el número de personas que utilizan servicios bancarios. Igualmente, le permite consolidar su posicionamiento de convertirse en un banco transaccional y simple. Durante el 2007, el BCP ha ampliado su infraestructura física a través de 36 nuevas oficinas (donde se reúnen ejecutivos de diferentes segmentos, asesores de venta y servicios, promotores, gerentes de oficina, entre otros), 93 cajeros automáticos y 670 agentes BCP (BCP 2007a: 7). El anexo 1.7 muestra cómo estos están distribuidos a escala nacional.

## 4. La responsabilidad social en el BCP

### 4.1 Antecedentes

Hasta hace algunos años, los términos buen gobierno corporativo y responsabilidad social no eran comúnmente utilizados en el ámbito empresarial. Sin embargo, estos dos conceptos han ido adquiriendo mayor importancia a escala internacional, lo que ha hecho que las grandes corporaciones los tomen en cuenta y reorienten sus acciones.

En el Perú, hay empresas que han venido incorporando estos conceptos, y el Banco de Crédito del Perú es una de ellas. Aída Kleffman, Investor Relations Officer de Credicorp, señala que en el banco:

“Estos cambios se han empezado a dar como tres años atrás. Dos años atrás tuvimos un Grupo Consultor que nos abrió los ojos en esta dirección y desde entonces, yo creo que esto es un proceso [...] Se está empezando a mirar todos estos temas dentro de los grupos de interés, los *stakeholders*; antes hacíamos más responsabilidad social como un tema filantrópico [...] Entonces, cuando empiezas a verlo como un tema de sostenibilidad, ya dejó de ser filantrópico y se convierte en algo más importante donde tiene que darse todo un proceso”<sup>38</sup>.

En este sentido, se observa que se viene produciendo un cambio en el interior del BCP, que lo ha llevado a comprometerse a “definir nuestros principios y a transformarnos en agentes de cambio responsables dentro de la comunidad a través de los programas y acciones que realizamos anualmente” (BCP 2006b: 5).

Además, se observa que el banco ha mostrado su preocupación por tratar de introducir mejoras en su gestión. Con este propósito, viene aplicando desde el 2002 un nuevo modelo de gestión corporativa, el modelo Malcolm Baldrige<sup>39</sup>, que le permite evaluar y optimizar su gestión, con la intención de lograr un equilibrio en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, colaboradores, proveedores, socios y la comunidad en su conjunto.

## 4.2 La política de responsabilidad social

La política de responsabilidad social que mantiene el Banco de Crédito está ligada al concepto de buen gobierno corporativo, el cual es “un sistema que rige a las sociedades a través de aspectos regulatorios y organizacionales” (BCP 2007a: 119). Además, el BCP lo considera como “una forma de actuar que interioriza los valores de nuestra cultura, como la ética, el respeto, la transparencia” (BCP 2006b: 3). Las buenas prácticas de gobierno corporativo se aplican desde el

---

38. Entrevista realizada a Aída Kleffman, Investor Relations Officer de Credicorp, en mayo del 2008.

39. El modelo, utilizado como una herramienta de mejora continua y aprendizaje organizacional, se enfoca en los siguientes aspectos: el liderazgo; las estrategias; los clientes y mercados; la medición, análisis y gestión del conocimiento; los colaboradores; los procesos; y los resultados. La implementación de dicho modelo le ha permitido al banco ser reconocido por su calidad de gestión en los ámbitos nacional e internacional, al hacerse acreedor al Premio Nacional a la Calidad en el 2004 y al Premio Iberoamericano a la Calidad en el 2006.

Directorio –integrado por trece miembros, quienes conjuntamente con un grupo de gerentes conforman los comités del banco: Ejecutivo, de Remuneraciones, de Auditoría y de Riesgos de Mercado–, y desde allí hacia el resto de los grupos de interés.

El Banco de Crédito considera a la responsabilidad social como un eje estratégico que le permitirá alcanzar sus metas de crecimiento. El banco reconoce que en la medida en que las empresas adopten una mayor responsabilidad frente a la comunidad y se conviertan en agentes de cambio, las iniciativas tendrán un mayor sentido. Sobre la base de ello, el reto que se ha trazado es convertirse “en una empresa sostenible, a través de una gestión eficiente, comprometida con el desarrollo socioeconómico y ambiental de nuestro país” (BCP 2006b: 3), porque está convencido de que las buenas prácticas de responsabilidad social son clave en su proyección institucional a largo plazo.

Los principales factores que definen el lineamiento estratégico de la gestión del banco en el campo de la responsabilidad social empresarial son (BCP 2007b: 67):

- la asociación directa con los públicos de interés o *stakeholders*.
- las alianzas estratégicas con otras instituciones.
- la evaluación del impacto que tienen los programas de desarrollo.
- la difusión de una cultura global de deberes y valores en el interior de la organización.
- el diagnóstico y evaluación del entorno sobre la base del diálogo y re-orientación del impacto producido.

### **4.3 Objetivos del programa de RSE**

El principal objetivo del BCP, en el marco de la responsabilidad social, se enfoca en colaborar con el desarrollo sostenible de la sociedad en su conjunto. En este sentido, centra sus actividades en los sectores menos favorecidos, en la niñez, en la juventud y en la identidad nacional. El banco está comprometido con el desarrollo educacional, con el rescate y difusión de la cultura y con otras actividades de asistencia que están orientadas básicamente a los más necesitados.

### **4.4 La gestión del programa de RSE**

Al año 2008, el programa de RSE del banco seguía las políticas definidas en este campo en un momento determinado por el Directorio y la Gerencia General, las

mismas que eran desarrolladas por el Área de Relaciones e Imagen Institucional; sin embargo, a partir del 2009 el banco creó el Área de Responsabilidad Social, la cual se encargaría desde entonces de desarrollar las políticas y actividades propias.

El BCP ha venido realizando un esfuerzo por incorporar el criterio de responsabilidad social empresarial en la gestión del banco. Aída Kleffman, Investor Relations Officer de Credicorp, señala al respecto: “No hay una persona arriba que esté controlando los temas de responsabilidad social a nivel de todo el Banco, sino que cada uno, cada gerente trata de aplicar este tipo de conciencia de Responsabilidad Social en la labor que tiene. Pero no existe todavía una mecánica que permita reportar y premiar a las personas por haber cumplido ciertas políticas al respecto”<sup>40</sup>. El banco sigue trabajando en posicionar de manera adecuada este nuevo criterio, tomando en cuenta el compromiso que debe existir por parte de todos los que conforman la organización.

El banco mantiene lineamientos específicos en el ámbito de la responsabilidad social. De esta manera, las obras realizadas en este campo se enfocan en la forma como estas han sido ejecutadas, sin dar prioridad al monto invertido; por el contrario, hay ocasiones en que se solicita la contribución minoritaria de aquellos que están siendo beneficiados. Asimismo, tiene como política elegir obras en las que ninguna otra empresa o institución se encuentre trabajando, porque considera que en el campo de la responsabilidad social no debe existir competencia y que hay muchas áreas desatendidas hacia donde orientar su ayuda. Además, mantiene un orden en el momento de determinar a quiénes apoyar, porque busca que haya continuidad y compromiso o que todo quede encaminado para que otro pueda seguirlo.

Hasta el año 2008, el programa de RSE se centró en los siguientes pilares: educación y deporte, cultura, bienestar social y actividades institucionales; sin embargo, para el 2009 se establecieron los siguientes pilares: educación y deporte (principalmente educación matemática), cultura financiera e inserción financiera, y cuidado del medio ambiente<sup>41</sup>. Es importante señalar que el BCP mantiene un rol responsable con respecto a los principales grupos de interés. Muchas de las actividades que lleva a cabo manifiestan el compromiso que tiene con la sociedad en su conjunto.

---

40. Entrevista realizada a Aída Kleffman, Investor Relations Officer de Credicorp, en mayo del 2008.

41. Entrevista realizada a Luciana Puente, Área de Responsabilidad Social, en julio del 2009.

## 4.5 Público objetivo del programa

No se puede afirmar que existe un público objetivo específico del programa de responsabilidad social del banco, pues este cuenta con distintos programas de RS, todos con públicos objetivos o grupos de interés distintos. Sin embargo, se puede afirmar que varios de estos programas se dirigen principalmente a la niñez, a la juventud y a la población más necesitada. Asimismo, en un sentido más amplio, son parte de su público objetivo los empleados –voluntariado BCP, programa de beneficios–, los clientes, los proveedores, los accionistas y la comunidad en su conjunto –Piloto20, Matemáticas para Todos, Semilleros, Aula Empresa, El ABC de la Banca–, hacia quienes están dirigidas varias acciones, lo que reafirma su compromiso de actuar de manera responsable, tomando en cuenta las prácticas de buen gobierno corporativo.

Según señala Aída Kleffman: “El factor social está más dirigido a empleados, proveedores, clientes. Como te comento, el Piloto20 está dirigido a la juventud en edad escolar y a los docentes. En el segmento proveedores hay una serie de cambios que se han hecho por responsabilidad social [...] Toda la inversión en nuestros empleados que hacen que esta empresa exista, inversión en su salud, en su formación, familia, recreo, etc., lleva a que los empleados estén más contentos, que el clima laboral mejore, y, por lo tanto, la productividad”<sup>42</sup>.

## 4.6 El funcionamiento del programa de RSE<sup>43</sup>

En el ámbito de la responsabilidad social, los pilares fundamentales hacia los cuales el banco orienta sus esfuerzos son: la educación y el deporte, la cultura, el bienestar social, el fomento de negocios y alianzas estratégicas. En este sentido, desarrolla actividades de fomento educativo y deportivo, de fomento cultural, de bienestar social, institucionales y del Voluntariado BCP.

### 4.6.1 Fomento educativo y deportivo

El banco está comprometido con la formación de los niños y jóvenes peruanos, por lo que busca que a través de los programas educativos y la práctica del deporte que promueve, ellos puedan desarrollar sus conocimientos y habilidades

---

42. Entrevista realizada a Aída Kleffman, Investor Relations Officer de Credicorp, en mayo del 2008.

43. Se ha considerado la clasificación presentada por el banco en sus memorias, en lo que respecta al ámbito de la responsabilidad social.

y ser receptores de una cultura de valores y principios sólidos que los ayuden a convertirse en personas de bien, además de emprendedores.

La selección del programa educativo que el banco deseó impulsar se hizo en función de las necesidades o deficiencias que presentaba el país en este campo. Así se descubrió que las matemáticas y el lenguaje –la comprensión de lectura– eran áreas problemáticas<sup>44</sup>. El banco decidió crear proyectos orientados a potenciar el desarrollo de las habilidades en matemáticas de los alumnos a escala nacional, sobre la base de lo cual se crearon los programas Matemáticas para Todos, la página web [www.20enmate.com](http://www.20enmate.com) y la tarjeta Piloto20. Por otro lado, la selección de los colegios a los que se decidió apoyar se hizo tomando en cuenta el impacto que podía tener dada su importancia en la zona y el compromiso del mismo colegio hacia los programas.

Otro proyecto orientado a impulsar el nivel educativo fue el programa Aula Empresa, que contaba con la colaboración del Instituto Apoyo. Este realizó un estudio nacional sobre las características del mercado laboral con el propósito de determinar las necesidades de carreras técnicas que presentaban las diferentes regiones del país. A través de este análisis, que se realizó en el 2006, se logró identificar las actividades económicas con las que contaba cada zona, en cuáles podía ingresar el programa y en dónde se podía ejecutar los talleres.

### **Matemáticas para Todos (MPT)**

Este programa, que fue implementado desde el año 2002, ha pretendido elevar el rendimiento académico de los escolares a escala nacional, en el campo de las matemáticas. Está basado en la metodología alemana Klett, que adapta su dinámica a los intereses de los escolares para estimular su participación en la solución de casos y problemas. Este programa se apoya en la edición de textos escolares que son distribuidos gratuitamente a los colegios públicos de diferentes zonas del país, para los alumnos que cursan entre quinto de primaria y quinto de secundaria. Además, considera la capacitación de los profesores en la aplicación de dicha metodología, quienes pueden participar en los talleres de interaprendizaje ya sea en forma presencial o a distancia.

---

44. El Informe Mundial de la Educación, desarrollado por la Unesco en el año 1998, colocó al Perú en el penúltimo lugar en rendimiento matemático, en relación con los otros países de América Latina. El BCP, consciente de esta realidad, aceptó la invitación del Instituto Apoyo para participar en el proyecto Matemáticas para Todos y desarrolló programas orientados a mejorar el nivel de matemáticas del niño peruano, actividad que realiza desde el año 2002.

En el cuadro 1.8 se presentan los principales objetivos y la relación de patrocinadores zonales con los que contó el programa en el 2007.

**Cuadro 1.8**  
**Objetivos y patrocinadores zonales del programa MPT**

<b>Objetivos</b>	<b>Patrocinadores zonales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agrupar al sector privado en función de un objetivo concreto: la mejora de la educación.</li> <li>- Proponer algunas mejoras en el currículo escolar.</li> <li>- Fortalecer los esfuerzos de capacitación y monitoreo de profesores a través del uso de videos, <i>e-learning</i> y la capacitación presencial.</li> <li>- Ampliar la cobertura geográfica.</li> <li>- Concretar y renovar convenios interinstitucionales.</li> </ul>	<p>El BCP es el patrocinador nacional del programa MPT desde sus inicios. Diecinueve patrocinadores zonales se han unido a su esfuerzo. Ellos son: Aceros Arequipa, Agrokasa, Cementos Andino, Cementos Lima, Cementos Pacasmayo, Edegel, EXSA, Funsur, La Positiva, Minera Barrick, Minera Buenaventura, Minera Yanacocha, Minsur, Palmas del Espino, Primax, Quebecor World, Repsol YPF, Southern Peru y Tisur.</p>

Fuente: BCP (2007b: 72).

El total de niños beneficiados con el proyecto educativo MPT a través del BCP como patrocinador nacional y de otros diecinueve patrocinadores en el ámbito nacional, se ha incrementado significativamente, de 52.461 niños en el 2004 a más de 540.000 al cierre del 2008. Lo mismo ha sucedido con el total de profesores que han sido capacitados en el programa, cuyo número ha pasado de 648 en el 2004 a 1.900 en el 2006<sup>45</sup>.

### **Página web [www.20enmate.com](http://www.20enmate.com)**

En el 2003, con el propósito de continuar con la difusión del proyecto MPT, se creó el portal 20enmate, la primera página web de este tipo creada en el Perú, para que los escolares pudiesen acceder a MPT a través de Internet; se trata de un complemento virtual de difusión de la metodología, que tiene como único patrocinador al Banco de Crédito. Este soporte electrónico permite que los alumnos refuercen lo aprendido en clase a través de los libros MPT y amplíen sus conocimientos en el uso de las nuevas tecnologías de la información.

45. Instituto Apoyo. En: BCP (2006b: 82; 2007b: 72).

En el cuadro 1.9 se presentan los principales objetivos, premios y resultados alcanzados por la página web.

**Cuadro 1.9**  
**Objetivos, premios y resultados obtenidos por la página web [www.20enmate.com](http://www.20enmate.com)**

Objetivos	Premios	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acercar la metodología de MPT a todos los lugares del Perú, sobre todo a aquellos a donde aún no han llegado los libros.</li> <li>- Incrementar la práctica de las matemáticas de una manera simple y basada en el razonamiento.</li> <li>- Mejorar la competitividad de los jóvenes peruanos en el campo de las matemáticas e Internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “La mejor web peruana 2004”, en la categoría “Educación y Ciencia”.</li> <li>- “Cristal Obelisk for Social Responsibility”, otorgado por The World Foundation Werp de Nueva York a “la mejor página web del mundo en temas de responsabilidad social”.</li> <li>- PC World.</li> <li>- 3 ITC User.</li> <li>- Creatividad Empresarial.</li> </ul>	<p>Exámenes resueltos en el 2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Autoevalúate”: 44.060.</li> <li>- “Diviértete con Mate”: 15.030.</li> <li>- “El mundo en números”: 20.996.</li> </ul> <p>Total de exámenes resueltos: 80.086.</p>

Fuente: Banco de Crédito del Perú. *Memoria de gobierno corporativo y responsabilidad social 2007. Trabajando con responsabilidad*, p. 73.

### Tarjeta Piloto20

La tarjeta Piloto20 es una tarjeta educativa que pueden obtener estudiantes, de entre quinto de primaria y quinto de secundaria, y profesores sin costo alguno. Fue creada en el año 2005 con el propósito de mejorar el rendimiento matemático de los niños peruanos. Se pretendía que los niños resolvieran los ejercicios matemáticos de su página web (a la que podían ingresar desde [www.20enmate.com](http://www.20enmate.com)) de una manera sencilla y divertida (incorpora música, entretenimiento, juegos interactivos), y que la constante práctica de las matemáticas les permitiera desarrollar sus habilidades en este campo.

Al mismo tiempo, el proyecto pretendía inculcar los valores de perseverancia, honestidad y autosuperación, y enseñar a los niños que el esfuerzo tiene recompensas. En este caso específico, su esfuerzo sería compensado con el canje de premios en las agencias seleccionadas del BCP, a los que ellos tendrían derecho

por la acumulación de puntos logrados con cada ejercicio bien resuelto. El proyecto también invitaba a los estudiantes a participar en eventos culturales y espectáculos como una forma de fomentar la cultura peruana.

Piloto20 se lanzó inicialmente como un proyecto experimental en tres colegios del distrito de San Martín de Porres, y llegó a beneficiar a 1.800 escolares. Debido al éxito alcanzado, al año siguiente (2006) se amplió a 36 colegios de las ciudades de Arequipa, Callao, Chimbote y Lima, y llegó a beneficiar a más de 30.000 alumnos<sup>46</sup>. Para el 2007, se lanzó con un diseño renovado de su página web. Este proyecto mostró cómo la educación, Internet y la tecnología pueden ir de la mano para alcanzar una meta común, que promueva el desarrollo de valores. Al cierre del 2008, los alumnos registrados totalizaban 329.087, tras la fusión con la página web [www.20enmate.com](http://www.20enmate.com).

La estrategia de difusión de este programa se ha basado en las visitas a los colegios de las diversas ciudades, por parte de un grupo de promotores, quienes se encargan de comunicar a los alumnos y profesores las novedades del programa. Estas visitas buscan fomentar la inscripción de un mayor número de niños y jóvenes. Además, se realizaron eventos de lanzamiento y promoción. Las actividades recreativas buscaban atraer a los niños centrándose en tres factores importantes: las matemáticas son divertidas; están presentes en la vida cotidiana; y el esfuerzo trae recompensas. De este modo, se buscaba cambiar la forma como se conciben las matemáticas.

Asimismo se participó en los Semilleros de Atletismo y Vóleibol, asistiendo a las sedes en donde se realizaban estos eventos. Allí se colocaban módulos informativos para atraer a los deportistas para que se inscribieran en el programa y participaran en los sorteos. De igual manera, se enviaron boletines electrónicos a la comunidad infantil que ya estaba inscrita en el programa Piloto20, manteniendo un trato amigable y de confianza con ellos, con el objeto de informarlos sobre novedades, eventos y campañas.

En la actualidad, el programa cuenta con un portal exclusivo para docentes de matemáticas, quienes pueden acceder a nuevas metodologías de enseñanza y cursos de actualización, monitorear en línea a sus alumnos, formar parte de la comunidad virtual y participar en el canje de productos, de la misma forma en que lo hacen los niños.

---

46. Banco de Crédito del Perú. *Memoria de gobierno corporativo y responsabilidad social 2007. Trabajando con responsabilidad*, p. 76.

**Cuadro 1.10**  
**Objetivos, reconocimientos y resultados obtenidos por la tarjeta Piloto20**

<b>Objetivos</b>	<b>Premios</b>	<b>Resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar el número de usuarios registrados, que alcance los 100.000 usuarios.</li> <li>- Relacionar las matemáticas con diversión y entretenimiento, para lograr que los estudiantes dejen de considerarla una ciencia aburrida.</li> <li>- Inculcar en los escolares la práctica diaria de los ejercicios propuestos en la página web de Piloto20 y así fomentar en ellos el gusto por los números.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premio Perú 2021 “Empresa grande en apoyo a la comunidad”, en el IV Concurso de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de las Empresas.</li> <li>- Premio Steve Awards como el mejor programa de responsabilidad social corporativa en Sudamérica, otorgado por International Business Awards.</li> <li>- Premios a la Creatividad Empresarial en la categoría “Comunicaciones”. Fomenta el aprendizaje de las matemáticas por Internet, mediante la entrega de premios a estudiantes y profesores.</li> </ul>	<p>En el 2006:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 30.427 alumnos en 36 colegios (21 en Lima, 5 en el Callao, 6 en Arequipa y 4 en Chimbote).</li> </ul> <p>En el 2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 170.000 estudiantes inscritos de todos los departamentos del Perú.</li> <li>- 10.829 docentes registrados.</li> <li>- 69.908 premios canjeados (entre físicos y virtuales).</li> <li>- Más de 23 millones de exámenes resueltos.</li> </ul>

Fuentes: BCP (2007b: 75-7), Revista Stakeholders (2007b: 15).

## **Aula Empresa**

Aula Empresa es un programa educativo orientado a estimular el espíritu emprendedor de los escolares peruanos mediante la enseñanza de prácticas empresariales<sup>47</sup>. Es un programa desarrollado por el BCP conjuntamente con

47. De acuerdo a la entrevista realizada a Álvaro Carulla, el banco decidió aprovechar la celebración de su aniversario en Arequipa para poner en marcha el proyecto en esta localidad en el año 2006. Se eligió el colegio Fe y Alegría N° 48, en donde se implementaron tres aulas ya existentes con computadoras de alta tecnología y material necesario (guantes de metal, soldadoras, lentes, etc.) para la enseñanza de metalmecánica y electrónica a los alumnos de cuarto y quinto de secundaria. Cada una de las aulas contaba con tutores encargados de capacitar en temas relacionados con la “educación para el trabajo”, que considera temas de economía y gestión, conocimientos sobre pro-

el Instituto Apoyo y los centros educativos Fe y Alegría<sup>48</sup>.

El principal objetivo del proyecto es “despertar en los escolares peruanos la curiosidad por los temas empresariales, a través de una metodología innovadora” (BCP 2007b: 74). Además, busca que los estudiantes se relacionen con el mundo productivo empresarial de su zona y cuenten con una base académica, al mismo tiempo que los profesores reciben una capacitación que les permite asumir estos nuevos retos.

El programa no solo contempla el uso de textos en donde se mezcla la teoría con la presentación de casos exitosos, también incluye una página web que es utilizada como fuente de información por estudiantes y profesores; estos últimos participan en talleres de capacitación para poder transmitir de manera adecuada la filosofía y las herramientas que el programa plantea. Asimismo, se ha elaborado material lúdico para los niños de primaria con el objetivo de inculcarles la curiosidad por la cultura empresarial y económica.

Este programa está dirigido a los alumnos de los tres últimos años de secundaria, a quienes se les imparte conceptos de administración, finanzas y marketing. Asimismo, se han creado talleres de carpintería, textilería, metalmecánica, informática, entre otros rubros, para proveer la parte práctica. También se cuenta con una oficina empresarial en donde se simulan las prácticas de negocio, para que los estudiantes puedan experimentar lo que acontece en una oficina de la vida real, para lo cual se cuenta con el apoyo de profesores y colaboradores del BCP.

Dado el éxito que viene alcanzando el proyecto Aula Empresa, el banco planea continuar implementándolo en otras ciudades, como Bagua, Ayacucho, Piura e incluso en Lima (Villa El Salvador); en las que se potenciará el desarrollo de actividades específicas, como, por ejemplo, el tejido andino en Ayacucho.

---

gramaciones y sobre las actividades predominantes en la zona (agroindustria, minería, exportación, etc.), además de las habilidades técnicas de la práctica empresarial, buscando combinar la teoría con la práctica. Actualmente, también se ejecuta este programa en el Colegio Fe y Alegría N° 43 de Zapallal, Ventanilla. Además, el BCP viene desarrollando una pequeña fábrica de *software* en Arequipa, que en la actualidad cuenta con la participación de profesores a quienes se les imparte los conocimientos acerca de cómo crear y desarrollar un *software*, para que luego estos conocimientos puedan ser transmitidos a los alumnos. Para ello se acondicionó un aula, en donde se colocaron computadoras que habían pertenecido al banco (Pentium 3 y HP), que estaban interconectadas y contaban con el servicio de Internet.

48. La importancia de este proyecto fue confirmada por estudios internacionales y la encuesta aplicada por el CADE estudiantil en el año 2006, que mostraba la creciente aspiración de los jóvenes peruanos a tener un negocio propio.

## La música y el deporte

El banco se ha preocupado por apoyar la música y el deporte con el objetivo de fomentar el talento y las habilidades deportivas de los niños y jóvenes peruanos.

El cuadro 1.11 muestra las principales características, las finalidades y los resultados obtenidos por el programa “Nueva Acrópolis”.

**Cuadro 1.11**  
**Características, finalidad y resultados obtenidos en el Concurso de Música Interscholar “Nueva Acrópolis”**

Características	Finalidad	Resultados
<p>Evento realizado por la Asociación Cultural Nueva Acrópolis desde 1983.</p> <p>El BCP es auspiciador desde sus inicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivar las habilidades artísticas de los niños y jóvenes peruanos.</li> <li>- Revalorizar la enseñanza musical.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 ciudades beneficiadas: Arequipa, Cajamarca, Chiclayo, Lima y Trujillo.</li> <li>- Favoreció la conformación de agrupaciones musicales y el uso de instrumentos musicales: bandas, orquestas, coros, conjuntos folclóricos, violines, cajones, flautas, etc.</li> </ul> <p>Logros en el 2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 80 colegios con avances en pedagogía musical.</li> <li>- 7.500 alumnos con mejora en interpretación musical.</li> <li>- 60 agrupaciones ganadoras y 23 con nota de excelencia.</li> <li>- 150 profesores con diploma en pedagogía musical, respaldado por el Conservatorio Nacional de Música.</li> <li>- 15.000 padres de familia involucrados en la formación de sus hijos en el campo de la música.</li> <li>- 1.600 alumnos premiados con el CD “Premio a la excelencia”.</li> </ul>

Fuente: BCP (2007b: 78).

En el ámbito del deporte, el BCP ha firmado un convenio con el Instituto Peruano del Deporte (IPD) para mejorar la infraestructura y las condiciones en

que los alumnos practican el deporte, para que logren alcanzar un mayor nivel competitivo. Asimismo, se ha concretado la firma de un convenio de patrocinio, llamado “Adopta un Complejo Deportivo”, que busca que las entidades privadas que deseen apoyar la actividad deportiva, lo hagan mediante la entrega de un aporte económico dirigido a las zonas que requieran un mayor desarrollo de infraestructura deportiva (habilitación, mejora o construcción de campos deportivos); este convenio cuenta con el apoyo del IPD, los municipios y/o gobiernos regionales. Una vez listos los complejos deportivos, estos serían entregados a otras instituciones que estén en condiciones de mantenerlos en forma adecuada. En el marco de este convenio, el banco ha sido el primero en creer en este programa de ayuda social y ha dirigido su contribución a: Mala (Lima), Mórrope (Lambayeque), Paita (Piura), Rioja (San Martín) y San Ignacio (Huancavelica).

Además, en septiembre del 2007 se firmó un convenio sobre el programa para el entrenamiento de dirigentes deportivos. Con esto se busca que los equipos, clubes e instituciones deportivas que participen en los eventos que el BCP organiza (“semilleros” de vóleybol y de atletismo) reciban entrenamiento y capacitación, y que estos se formalicen, para ser incorporados al Sistema Deportivo Nacional. La responsabilidad del banco está en difundir el programa para fomentar dicha formalización, mientras que el IPD se encarga de revisar el contenido de los cursos y de elaborar y distribuir el material necesario. Se planea que el programa cuente con el apoyo de ex deportistas y miembros del seleccionado nacional, quienes también podrán ser expositores de los cursos programados.

Los cuadros 1.12 y 1.13 muestran las características, la finalidad y los resultados obtenidos en las actividades realizadas en cada uno de estos campos.

Dentro del marco del deporte, hasta la fecha se han inaugurado un total de 80 losas deportivas y 230 canchas multifuncionales en los distritos menos favorecidos de la ciudad de Lima, con el objetivo de promover los deportes (básquetbol, vóleybol, fútbol, futsal). En el 2007, el banco inauguró dos losas deportivas en el distrito de San Martín de Porres, que contaron con el apoyo de la municipalidad de dicho distrito y el Patronato Nacional del Deporte (BCP 2007b: 85).

**Cuadro 1.12**  
**Características, finalidad y resultados obtenidos en los “semilleros” de vóleybol**

<b>Características</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Resultados</b>
Organizados por el BCP, el diario <i>El Comercio</i> y el Patronato Nacional del Deporte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar en los niños y jóvenes el amor por el deporte.</li> <li>- Promover la práctica deportiva entre los miembros de la comunidad.</li> <li>- Conseguir un aumento progresivo en el número de participantes.</li> <li>- Alcanzar un nivel competitivo en todo el país, bajo el lema “Buscando medallas”.</li> <li>- Propiciar la incorporación de más ciudades como sedes de estos eventos deportivos.</li> <li>- Capacitar a los profesores y entrenadores de educación física a través del dictado de cursos de reglas básicas en Lima y provincias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de participantes: 2005: 3.584; 2006: 5.592; 2007: 8.475.</li> <li>- Se tuvo como sedes del primer semillero descentralizado, y por un período de cinco años, a las ciudades de Chiclayo, Ica, Tacna y Tumbes, además de Lima.</li> </ul> <p>En el 2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se incorporaron nuevas sedes: Arequipa, Chimbote, Huancayo, Piura y Tarapoto.</li> <li>- Dictado de cursos de “Técnicas de vóleybol”, en sus niveles básico, intermedio y avanzado, por parte de Man Bok Park y Raúl Vélez. El total de profesores capacitados ascendió a 2.430, y se llevó a cabo en las ciudades de: Arequipa (317), Chiclayo (148), Chimbote (93), Huancayo (335), Huaraz (390), Ica (182), Lima (190), Piura (341), Tacna (99), Tarapoto (199) y Tumbes (136).</li> </ul>

Fuente: BCP (2007b: 79-81, 83).

**Cuadro 1.13**  
**Características, finalidad y resultados obtenidos en los “semilleros” de atletismo**

<b>Características</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizado por el BCP, el diario <i>El Comercio</i> y el Patronato Nacional del Deporte.</li> <li>- Primer semillero realizado en Lima en 1990.</li> <li>- Semillero de Atletismo descentralizado empezó en 1993, pero tuvo un carácter competitivo a partir del 2005.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar la práctica del deporte en los escolares entre 9 y 16 años.</li> <li>- Fomentar los valores de respeto, trabajo en equipo y dedicación, para contribuir al desarrollo personal de los atletas.</li> <li>- Lograr que las ciudades elegidas como sedes continúen siéndolo y organicen certámenes por un período de cinco años, con el propósito de elevar el nivel profesional.</li> <li>- Capacitar a los profesores y entrenadores de educación física a través del dictado de cursos de reglas básicas en Lima y provincias. Estos cursos incluyen clases prácticas y material didáctico, y la entrega de un certificado con validez a nombre de la Dirección Regional de Educación de cada ciudad, del Ministerio de Educación y del Instituto Peruano del Deporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2005: 9.505; 2006: 11.652; 2007: 13.381.</li> <li>En el 2007:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tuvo como sedes a Arequipa, Chiclayo, Huancayo, Ica, Lima, Piura, Tacna, Tarapoto y Tumbes.</li> <li>- Se reunió a un total de 13.381 deportistas.</li> <li>- Dictado de cursos de “Reglamento y técnicas de atletismo”, a cargo de jueces de primer nivel de la Asociación Internacional de la Federación de Atletismo, que se impartían en los niveles “aspirante”, “federativo” y “nacional”, dirigidos a jueces y entrenadores.</li> <li>- Los cursos se impartieron en las siguientes ciudades: Arequipa (55), Chiclayo (125), Huancayo (74), Ica (68), Lima (110), Piura (92), Tacna (52), Tarapoto (47) y Tumbes (96). El total de entrenadores capacitados fue de 719.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: BCP (2007b: 79, 82-3).

#### **4.6.2 Fomento cultural**

El objetivo del BCP es difundir el patrimonio cultural del país para el beneficio de las nuevas generaciones. En el ámbito cultural, se ha recurrido a la restauración de cuadros, estatuas, entre otros, con el objetivo de cuidar y difundir el patrimonio cultural, actividad que viene desarrollando el banco desde hace más

de veinte años. La ventaja de hacer la restauración no solo radica en la mejora de las condiciones de las piezas, sino también en la posibilidad de protegerlas en caso de robo, lo cual puede hacerse porque las piezas restauradas son fotografiadas y se les asigna un número de serie. Esto es importante porque muchas veces se hacía difícil la ubicación de piezas siniestradas por parte de la Interpol, porque no existían mayores evidencias y solo se podía referir algunas de sus características.

El cuadro 1.14 muestra las actividades que viene desarrollando el BCP en el ámbito cultural.

**Cuadro 1.14**  
**Actividades realizadas en el ámbito cultural**

Actividades	Características / eventos
Sala Numismática del BCP (fundada en 1989).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite conocer la historia económica, monetaria y financiera del Perú y aprender sobre diferentes culturas, artistas y otros temas.</li> <li>- Recibe la visita de escolares y público en general. En el 2007: 5.500 visitantes.</li> <li>- Se inauguraron muestras temporales. En la exhibición “Nasca: diálogos entre arte y naturaleza” se introdujo el uso de rompecabezas gigantes que reproducían la iconografía de la cerámica Nasca y se inauguró la muestra temporal de la colección de 31 piezas de esta cultura. Asimismo, se organizó el concurso de pintura y dibujo “Miradas sobre la flora y la fauna del Perú” entre los niños asistentes al evento. Además, se amplió el periodo de exposición de “La Lima criolla de Pancho Fierro”, que consta de una colección de veintidós acuarelas del artista, debido al interés que suscitó, y se realizaron visitas al Centro Histórico vinculado al artista y al costumbrismo. También se realizó una exposición en Chimbote.</li> <li>- Se participó en la organización de eventos y ferias culturales como “Los museos a tu alcance” y “Juvenalia”, donde se distribuyó material didáctico que complementaba lo aprendido en las aulas escolares.</li> <li>- Se realizaron talleres de animación cultural para profesores y el público, con el objetivo de cultivar habilidades y técnicas que permitan incentivar el interés por el arte en los niños.</li> <li>- Se realizaron circuitos de visitas guiadas a los principales atractivos del Centro Histórico de Lima, para propiciar que los escolares estén en contacto con el patrimonio cultural y aprendan a valorarlo.</li> </ul>

Actividades	Características / eventos
Fondo Editorial BCP (desde 1973)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca promover el patrimonio nacional y el legado histórico.</li> <li>- Se publicaron: 34 tomos de la Colección Arte y Tesoros del Perú (la última publicación corresponde a <i>Cuzco, del mito a la historia</i>, que coincidió con el nombramiento de Machu Picchu como una de las siete Maravillas del Mundo) y 7 volúmenes de la colección Clásicos del Perú, en donde se difunde el arte, la historia y la cultura peruana. Estas publicaciones también se hacen en ediciones populares para ser donadas a instituciones educativas; algunas obras son elaboradas en versiones multimedia.</li> <li>- Se realizaron publicaciones como parte de la colección de libros “Educando”, como <i>El dinero plástico y electrónico</i>, en el 2007.</li> <li>- Se hicieron publicaciones sobre temas diversos (<i>Constitución para niños, Violencia familiar y sexual en la niñez y adolescencia</i>, etc.) orientados a que los escolares conozcan sus deberes y derechos.</li> </ul>
Fondo Pro Recuperación del Patrimonio Cultural de la Nación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El principal objetivo del fondo, que mantiene el BCP desde hace veintiún años, es revalorar y restaurar las manifestaciones artísticas y culturales del país.</li> <li>- Hasta la fecha han sido recuperadas más de 800 obras de arte, entre las que se encuentran restauraciones, pinturas, esculturas, relieves, mantos preíncas, obras arquitectónicas, entre otras. Esto se complementa con la difusión de estos trabajos a través de exposiciones que se realizan en los lugares de origen de las obras.</li> <li>- Se ha adquirido, y posteriormente restaurado, casonas que funcionan actualmente como sedes del banco en distintas ciudades. Ejemplos de ello son: la Casa Goyeneche en Lima, la Casa Uceda en Cajamarca, la Casa del Moral en Arequipa y la Casa Chacón en Ayacucho.</li> </ul>
Concurso Nacional de Marinera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El concurso es una manifestación cultural, símbolo de peruanidad, que se realiza en la ciudad de Trujillo, en donde se reúnen representantes de distintos lugares del país, que compiten en ocho categorías. El BCP apoya este evento desde hace 47 años.</li> <li>- El BCP otorga el premio Campeón de Campeones “Chabuca Granda” a la mejor pareja que destaque entre aquellas que triunfaron en años anteriores.</li> </ul>
Concurso Nacional del Caballo Peruano de Paso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El caballo peruano de paso es un ejemplar único en su género que forma parte del acervo cultural del país. El BCP apoya las actividades orientadas a difundir la nobleza, fidelidad y figura emblemática de este equino. Por ello colabora en el Concurso Nacional Oficial del Caballo Peruano de Paso, organizado por la Asociación Nacional de Criadores y Propietarios de Caballos Peruanos de Paso.</li> </ul>

Actividades	Características / eventos
Gran Semana de Lima	- El BCP participa desde hace tres años en las festividades artísticas y costumbristas realizadas en las celebraciones por la Semana de Lima. En coordinación con la Municipalidad de Lima y varias empresas privadas, se ofrece entretenimiento y cultura a los limeños. El BCP organizó el evento musical “Concierto para una ciudad de tradiciones” en el Parque de la Reserva, que concluyó con el espectáculo de las fuentes ornamentales.

Fuente: BCP (2007b: 96-103).

### 4.6.3 Bienestar social

Uno de los objetivos que persigue el banco, a través de su política de responsabilidad social, es lograr “Un país cada vez más solidario, que nos permita unir esfuerzos y trabajar por metas comunes, que sume voluntades para brindar un apoyo efectivo a sectores que requieren nuestra ayuda” (BCP 2006b: 95).

El BCP viene desarrollando una serie de acciones destinadas a apoyar las iniciativas sociales que buscan el bienestar general de la población. El cuadro 1.15 muestra las actividades que se desarrollan en este campo.

**Cuadro 1.15**  
**Actividades realizadas en el ámbito del bienestar social**

Actividades	Características
Apoyo a la Teletón – Clínica San Juan de Dios	Entrega de un donativo equivalente al monto anual que reciben mediante la Teletón, desde hace veintiséis años. Esto permitió que la ayuda llegara a los centros hospitalarios de Arequipa, Cusco, Chiclayo, Iquitos, Lima y Piura.
Apoyo en situaciones de emergencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuda a los damnificados del desastre ocurrido por el terremoto que asoló Cañete, Pisco, Ica y Chincha, a través de donativos y de la instalación de una oficina provisional en Pisco que permitiera llevar a cabo operaciones financieras de manera rápida y bajo condiciones especiales. Además, se utilizaron las oficinas como centros de acopio de agua, ropa, víveres y todo tipo de ayuda.</li> <li>- Ayuda a los damnificados por el friaje ocurrido en las zonas donde habitan las comunidades altoandinas. La ayuda, consistente en ropa de abrigo, llegó en primer lugar a las localidades de Ayacucho, Huancavelica y Cerro de Pasco,</li> </ul>

Actividades	Características
	y posteriormente a Arequipa, Puno y Tacna. Para la primera entrega, se recurrió a la campaña “Ayuda para un amigo”, en la que se convocó a los usuarios del programa Piloto20, a través de la web, para que apoyaran a través de la entrega de donativos de ropa de abrigo (frazadas, buzos, chalinas, etc.), lo que tuvo una gran acogida.
Apoyo a la Fundación Peruana de Lucha contra el Cáncer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se organizó la colecta anual “Ponle corazón”, que beneficia a más de 75.000 niños enfermos de cáncer, de escasos recursos. Esta iniciativa ha permitido que los niños puedan atenderse en la Unidad de Pediatría del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas.</li> <li>- El BCP apoya en la recolección y conteo del dinero recaudado en cada una de sus oficinas durante la colecta.</li> <li>- El banco entregó una camioneta como donativo para agilizar la distribución de alcancías hacia los colegios y como medio de transporte para los niños enfermos desde los albergues hasta los hospitales.</li> </ul>
Bazar de Navidad para los niños de Ayacucho	La Asociación Emergencia Ayacucho, organización sin fines de lucro, surgió para atender a los niños necesitados de la zona de Ayacucho afectados por el terrorismo. Realiza actividades a favor de los niños y jóvenes de tres casas hogares. También organiza el Bazar Navideño, en donde el BCP participa con la instalación de oficinas móviles y el apoyo logístico para la organización.
Participación en el Festival de Buena Voluntad “Construyamos juntos una sociedad solidaria”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El centro organiza el Festival de Buena Voluntad “Construyamos juntos una sociedad solidaria” en los distintos distritos de Lima y Callao. Esto se hace con el propósito de brindar atención médica a personas de bajos recursos; ofrecer actividades recreativas para la familia; y capacitar en salud y voluntariado.</li> <li>- Se realizó un evento en Chincha, en el que participaron más de 12.000 personas, que recibieron atención en salud, terapia psicológica y medicina.</li> </ul>
Convenio con el Centro Ann Sullivan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El centro comenzó a operar en el año 1979 con la finalidad de que los jóvenes con habilidades diferentes pudieran recibir una educación de calidad que los ayudara a ser independientes, productivos y felices. El BCP apoya esta loable labor.</li> <li>- El BCP cuenta con un programa de inclusión de estos chicos. Mediante un convenio que mantiene con el centro, un total de 15 niños trabajan, bajo la supervisión de un tutor –excepto en el caso de aquellos que estén en condiciones de trabajar de manera autónoma– en distintas áreas de la organización, en mensajería interna, archivo de documentos, entre otros.</li> </ul>

Actividades	Características
	- El banco auspició el Foro Internacional de Educación Especial, que busca generar un mayor interés por lograr el desarrollo de todos los miembros de la comunidad.
Apoyo al evento realizado por Probienestar y Desarrollo	El concurso “Crear para crear”, organizado por esta organización y el BID, brinda a los jóvenes de todo el país la oportunidad de presentar un proyecto de generación de pequeñas empresas. En el IV concurso, en el que se presentaron 226 propuestas, cinco resultaron ganadoras y el banco se encargó de financiar cada una de ellas.
Apoyo a la Asociación de hogares Nuevo Futuro Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta asociación implementa, mantiene y supervisa hogares para niños y jóvenes en situación de abandono, con el propósito de brindarles un ambiente familiar que los ayude en su desarrollo integral.</li> <li>- Desde 1995, el BCP colabora con cinco hogares ubicados en Comas, El Sol de La Molina, Santa Patricia y Villa El Salvador, para que los niños albergados reciban una atención de calidad. Su participación en el Rastrillo, en el 2007, le permitió obtener fondos para el mantenimiento de los hogares.</li> </ul>
Apoyo al Club de Jardines del Perú - Floralíes	El BCP auspicia la organización de exposiciones florales y la realización de proyectos ecológicos que promueve el Club de Jardines del Perú. Esta institución busca difundir una cultura de la conservación de la naturaleza y la protección del medio ambiente.

Fuente: BCP (2007b: 88-93).

#### 4.6.4 Actividades institucionales

Como parte de las actividades institucionales que realiza el BCP, se han efectuado alianzas estratégicas, convenios y eventos, que están orientados a adoptar una actitud responsable frente al país. El cuadro 1.16 muestra las acciones desarrolladas en este campo.

**Cuadro 1.16**  
**Características de las actividades institucionales**

Actividades	Características
Alianza estratégica entre el BCP y la Asociación de Exportadores	-Se formó esta alianza para la entrega de los Premios a la Exportación, que buscan reconocer el esfuerzo del exportador e incentivar la actividad exportadora que genera nuevas inversiones, con el consecuente incremento de puestos de trabajo

Actividades	Características
	<p>e implementación de tecnologías cada vez más sofisticadas para lograr una mayor competitividad.</p> <p>-En el 2007, la Sociedad Agrícola Virú S.A. recibió el premio Mercurio de Oro al Principal Exportador de Manufacturas, y José Enrique Suárez Zegarra recibió el premio al empresario de pequeña empresa más destacado del año.</p>
Desayunos empresariales que organiza el BCP	<p>-Estos cuentan con la asistencia de analistas y empresarios de todos los sectores, para fomentar el diálogo e intercambio de ideas sobre la coyuntura nacional e internacional. En esta reunión, la División de Mercado de Capitales del banco expone los resultados y proyecciones de la situación económica para mejorar la toma de decisiones en el ámbito empresarial.</p> <p>-Se realizó la reunión de Emisores e Inversionistas del Mercado de Capitales Local, a la que asisten emisores, inversionistas, empresas clasificadoras de riesgo, representantes de entidades reguladoras, entidades públicas y estudios de abogados.</p>
Participación en Expoferia de Perú 2021	<p>- El BCP participó como auspiciador en la IV Expoferia de Proyectos de Responsabilidad Social de las Empresas, organizada por Perú 2021. En este evento, cuyo objetivo es crear espacios en donde las empresas puedan compartir las iniciativas de responsabilidad social que vienen aplicando, se programaron ponencias, exposiciones y charlas de los representantes de las empresas participantes.</p> <p>- Se asistió al conversatorio “Desafíos en la implementación de la responsabilidad social empresarial en las pymes”.</p>
Participación en Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE)	<p>El BCP fue participante y auspiciador en la 45ª Conferencia Anual de Ejecutivos, convocada por el Instituto Peruano de Administración de Empresas. A este evento asistieron empresarios, dirigentes gremiales, personalidades políticas, representantes de los medios de comunicación y líderes de opinión, quienes analizaron temas diversos de la economía nacional con el objeto de generar mayores oportunidades de inversión.</p>
Convenio entre el BCP y el Ministerio de Justicia	<p>- El convenio de cooperación interinstitucional entre ambas organizaciones permitió continuar con la publicación de los dieciséis tomos oficiales de la Colección Jurídica, en versión impresa y digital.</p> <p>- Permitted distribuir 6.000 ejemplares de la Constitución Política actualizada.</p>

Actividades	Características
Auspicio a la XVIII Convención Minera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El BCP auspicia el evento desde sus inicios. Este es organizado por el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú y se realiza cada dos años en la ciudad de Arequipa.</li> <li>- El objetivo de la convención es incentivar la inversión minera que permita la promoción y el desarrollo sostenible de la actividad, a través de los debates y la divulgación de nuevas tecnologías.</li> </ul>
Auspicio al XII Simposio Internacional “La empresa moderna y la responsabilidad social”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El BCP auspicia este evento con el propósito de seguir promocionando un empresariado socialmente responsable.</li> <li>- Se trata de un simposio internacional organizado por Perú 2021. Su último evento se llevó a cabo en octubre del 2007 y se centró en identificar las contribuciones, los desafíos, los dilemas y los roles de las instituciones, los organismos del Estado, las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos, en la construcción de una sociedad sostenible.</li> </ul>

Fuente: BCP (2007b: 106-8).

#### 4.6.5 Voluntariado BCP

Como parte de la cultura organizacional, se ha creado el programa de voluntariado, que actúa como un comité de apoyo a las actividades que viene desarrollando el banco en el ámbito de la responsabilidad social empresarial. “El interés de nuestros colaboradores por participar en acciones de apoyo social es un reflejo de nuestra Cultura y la manera de ser de nuestra gente” (BCP 2007b: 110).

En el año 2005 se creó el Comité de Voluntariado del BCP, que fue impulsado por el mismo banco y está liderado por los mismos colaboradores, quienes buscan darle un carácter permanente, que solo puede lograrse si el programa es capaz de generar y administrar sus recursos, siempre con el respaldo y orientación del BCP; y si es capaz de conseguir que el personal de las distintas localidades en las que opera el banco se involucre y comprometa.

Dicho comité es manejado exclusivamente por los empleados. Según sostiene Franco Giuffra, gerente de la División de Gestión y Desarrollo Humano, “[...] desde que se formó, se pretendió que fuera una cosa de los empleados, en consecuencia, ningún gerente del Banco es parte de ninguno de los comités. Ellos decidían con qué número querían intervenir, qué día, qué hora, qué beneficiario, lo único que el Banco les pidió es que hubiera un énfasis en el tema de la niñez [...] El comité se constituye en un equipo heterogéneo, que congrega de igual

manera a empleados y gerentes del Banco, el Banco no fiscaliza las actas, ni nada, cuándo van a ir, con cuánta gente, qué van a hacer. El Banco sí subsidia un poco las actividades de voluntariado”<sup>49</sup>.

Su misión es:

“Promover y brindar soporte a la práctica de trabajo voluntario de nuestros colaboradores con el fin de que se identifiquen y sumen a nuestro compromiso de ser un miembro responsable que contribuye a mejorar la sociedad” (BCP 2007b: 110).

El comité de Voluntariado BCP cuenta con una estructura, actas de funcionamiento, horarios, y se encuentra organizado de manera tal que determina previamente el número de obras que llevará a cabo al año, tanto en Lima como en provincias. Fue creado con el propósito de recoger algunas de las iniciativas de ayuda social que venían realizando de manera aislada e individual los colaboradores del BCP, y de promover una mayor participación por parte de ellos mismos. Se buscaba rescatar la inquietud de servicio al país, que estaba manifiesta en los colaboradores y que debía ser orientada hacia el logro de un mayor compromiso con la sociedad, con sus necesidades y con su desarrollo, aprovechando el potencial humano con el que se contaba. De esta manera, los objetivos del Voluntariado BCP se alinearon con los objetivos corporativos, centrando sus esfuerzos en acciones orientadas al desarrollo de la niñez en temas de educación, salud, deporte, cultura, entre otros.

El Voluntariado BCP persigue los siguientes objetivos:

- “Comunicación y sensibilización: Dar a conocer el programa, las formas de participar, sus fines, lineamientos y posteriormente sus logros.
- Participación: Lograr la participación de nuestros colaboradores a través de actividades que promuevan el desarrollo e impliquen brindar ayuda de manera presencial y directa a poblaciones beneficiarias.
- Compromiso y motivación: Crear y consolidar el compromiso y motivación en nuestros colaboradores hacia la práctica del voluntariado. De tal modo, que cada vez asuman proyectos de mayor impacto social” (BCP 2007b: 111).

---

49. Entrevista realizada a Franco Giuffra, gerente de la División de Gestión y Desarrollo Humano del Banco de Crédito del Perú, en junio del 2008; y entrevista realizada a Luciana Puente, Área de Responsabilidad Social, julio del 2009.

- Buscar un mejor trabajo en equipo entre los colaboradores y una mayor identificación con el banco, al sentirse parte de una cultura socialmente responsable<sup>50</sup>.

El Voluntariado BCP requiere de una participación activa, voluntaria y desinteresada de los colaboradores, quienes están dispuestos a dar su tiempo, esfuerzo y conocimientos, para apoyar a los más necesitados y a la sociedad en su conjunto, a través de las obras de acción social que realizan haciendo uso del gorro del banco y el chaleco del voluntariado. Las actividades de apoyo social pueden requerir un número de voluntarios y un tiempo de ejecución diferentes, según la magnitud de la obra. El dinero que demanda la ejecución de una obra es aportado parcialmente por el banco y el resto lo ponen los empleados, que obtienen el aporte económico complementario necesario a través de rifas, venta de funciones de circo y de teatro, entre otros eventos.

Un aspecto importante es que el Voluntariado BCP ofrece nuevas formas de hacer un trabajo voluntario a través del concurso “Ideas Voluntarias”, con lo que se incentivan la creatividad y las habilidades de los colaboradores. En este sentido, son los mismos empleados quienes proponen los proyectos, y las mejores ideas reciben un premio en dinero, que al cierre 2008 lo gestionaba la Unidad de Eventos y Beneficios de la División de Gestión y Desarrollo Humano, y es implementada con la ayuda de la ONG Asociación Civil Trabajo Voluntario, que señala las pautas sobre la forma como se va a llevar a cabo la acción y cómo se miden los resultados.

Este programa recibe el apoyo de la División de Gestión y Desarrollo Humano. Álvaro Carulla menciona al respecto que “el tema de voluntariado debe irse afinando, de acuerdo a la idiosincrasia de la gente de la empresa o a la función que hace la empresa”<sup>51</sup>. En este sentido, es importante que el personal de la entidad bancaria, conformado por economistas, administradores, contadores, entre otros profesionales, determine su tiempo disponible y se comprometa voluntariamente a participar en las diversas actividades que el banco viene ejecutando como parte de su política de responsabilidad social, de modo tal que los intereses individuales estén alineados con la estrategia corporativa. También se busca que el personal pueda apoyar en aquello que domina y para lo cual está capacitado, y no solo en actividades rutinarias que no aprovechen los conocimientos con los que cuentan en su especialidad.

---

50. Entrevista realizada a Luciana Puente, Área de Responsabilidad Social, julio del 2009.

51. Entrevista realizada a Álvaro Carulla, gerente de Relaciones e Imagen Institucional del Banco de Crédito del Perú, en mayo del 2008.

El cuadro 1.17 muestra la relación de beneficiados con el programa Voluntariado BCP, en donde destaca el rol que han venido cumpliendo los comités (a los de Arequipa, Chiclayo, Lima y Trujillo se han sumado otros cuatro más). Cabe señalar que la participación en las acciones que se realizan en los colegios, muchas veces han contado con el apoyo de los padres de familia y los mismos alumnos.

**Cuadro 1.17**  
**Beneficiados con el programa Voluntariado BCP**

<b>Beneficiados</b>	<b>Ciudades</b>
Hogar Comunal Miguel Grau	Arequipa
Colegio 101 66 Dos Palos	Chiclayo
Colegio 479 Puquio Cano de Independencia	Huacho
Colegio San Francisco de Asís de Ocopilla	Huancayo
Colegio Inmaculada Concepción	Lima
Colegio Pronoei Unión	Lima
Colegio Pronoei María Pía	Lima
Colegio Fe y Alegría	Lima
Centro Poblado La Yesera	Pisco
Colegio Hipólito Unanue	Pucallpa

Fuente: BCP, Servicio de Eventos y Beneficios (BCP 2007b: 111).

Además, las acciones del programa Voluntariado BCP en el 2007 se orientaron a beneficiar a niños y adolescentes de los departamentos de Arequipa, Cajamarca, Cusco y Puno, que se vieron afectados por el “friaje”; y del departamento de Ica, que se vieron afectados por el terremoto.

## **4.7 La responsabilidad social y los grupos de interés**

Los *stakeholders*, que incluyen a los clientes, los empleados, los proveedores, los accionistas, la comunidad, entre otros, determinan los distintos frentes a los que el banco se orienta. Para cada uno de estos frentes se plantean iniciativas dentro de lo que es el buen gobierno corporativo y la responsabilidad social.

### **4.7.1 Clientes**

La política de responsabilidad social y buen gobierno corporativo que tiene el banco involucra a los clientes<sup>52</sup>. La transparencia y la confiabilidad en la infor-

52. Información proporcionada por Javier Otero, gerente de la División Comercial del Banco de Crédito del Perú, en la entrevista realizada en junio del 2008.

mación que brinda al mercado son valores que rigen al BCP. Desde el punto de vista de la transparencia, el banco busca lograr la confianza y la fidelidad de sus clientes. En este sentido, ofrece toda la información al cliente a través de distintos canales. Este cuenta con: documentos informativos adicionales que se entregan con la venta de algún producto; contratos con una letra de mayor tamaño y mejor redacción, que también se encuentran en la página web; computadoras instaladas en las agencias para que el cliente entienda las condiciones y responsabilidades que asume en las operaciones que realiza y en la compra de productos o servicios. Esto se complementa con la capacitación que brinda el banco a su personal acerca de la Ley de Transparencia y la Ley de Protección al Consumidor, lo cual ayudará a que este pueda guiar y asesorar al cliente en una toma de decisiones responsable y que los productos y servicios adquiridos satisfagan sus necesidades reales.

Además, existen pautas crediticias para evitar el sobreendeudamiento por parte del cliente (en este caso se mide su capacidad de endeudamiento máximo –CEM– y se toma en cuenta la información que proporcionan la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y la Central de Riesgo Infocorp, que permite ver cómo está clasificado el cliente en el sistema y cuál ha sido su récord de pagos).

Asimismo, se brindan medidas de protección al cliente, como el Autoseguro (en caso de robo), el código de trabajo (que permitiría al cliente hacer transacciones seguras a través de Internet), el bloqueo de la línea de crédito (cuando hay un uso inusual de la línea de crédito del cliente que no sigue su patrón de consumo natural, sino que se excede en forma considerable, lo cual puede deberse a un desorden o a un fraude), el Abono Bajo Autonomía –ABA– (cuando el cliente idóneo es víctima de un fraude, los sectoristas del banco tienen la autonomía de abonar el monto que este ha perdido, aunque siempre se realiza una investigación para confirmar el suceso), entre otras medidas. Además, el banco ha establecido un Sistema de Prevención del Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo, como una medida que le permite controlar la procedencia de los fondos de sus clientes y apoyar al gobierno en su lucha por evitar el lavado de activos. Este sistema incluye una serie de políticas institucionales, como “conozca a su cliente”, “conozca a su mercado”, “conozca a su empleado”, “conozca a su banco corresponsal”, las cuales deben ser cumplidas en forma obligatoria por parte de los empleados.

Adicionalmente, como parte de la seguridad BCP y para evitar, o disminuir, el fraude en el sistema bancario (clonación de tarjetas, compras fraudulentas por Internet, cambio de tarjetas, etc.), el banco ha adoptado una posición proactiva y

preventiva, brindando a los clientes (y no clientes) la información necesaria que les permita evaluar una posible situación de fraude. Esto se ha hecho a través de esfuerzos por mejorar los mecanismos de control e información, capacitando a los empleados de las unidades de venta y la atención al cliente; de campañas (“Juntos somos más seguros”) que buscan concientizar al cliente acerca de que la seguridad es un trabajo en equipo, en las que el banco tiene la responsabilidad de informar y educar sobre las mejores prácticas de seguridad existentes; del lanzamiento de la clave digital, que permite que los clientes puedan realizar operaciones por Internet de manera segura; entre otras medidas.

Otro aspecto que el banco intenta reforzar es la bancarización. A través de la Banca Minorista, pretende lograr una bancarización cada vez más inclusiva, lo cual no solo le permitiría incrementar el número de clientes mediante la incorporación de aquellos que no se encuentran en el sistema financiero, sino también cumplir con otros objetivos. En el caso de los créditos hipotecarios, el banco busca tener una presencia más activa e incrementar el número de clientes, ofreciendo distintos tipos de prestamos ya sea con su propio fondeo o a través de los programas Mivivienda y Mi Hogar; de esta manera, “[...] se está dando como objetivo de responsabilidad social, lograr que se cumpla este gran objetivo nacional, de poder hacer que cada quien tenga su vivienda propia”<sup>53</sup>. La implementación del programa ABC de la Banca, que está dirigido a los clientes (y no clientes), busca educarlos financieramente a través de la transmisión de términos y mensajes en los medios masivos y eventos presenciales, en un intento de seguir difundiendo la cultura bancaria y creando más canales de acercamiento a diferentes públicos.

Además, el banco ha recurrido a los Agentes VíaBCP para lograr una mayor bancarización, lo que le permite ampliar su presencia en el mercado. Este medio le resulta más económico que abrir una agencia, y consiste en una asociación con distintos tipos de empresa, principalmente farmacias, bodegas, entre otras, en la cual se establece una plataforma transaccional que permite hacer una serie de operaciones como retiro de dinero, pago de servicios, transferencias entre cuentas, etc. De esta manera, estos establecimientos actúan como pequeños bancos y se benefician porque adquieren mayor importancia dentro de su régimen de plaza, al ser representantes de un banco. Asimismo, se ha obtenido un valor agregado porque los dueños de los negocios que se han convertido en agentes VíaBCP se benefician de esa transaccionalidad por el hecho de que las personas que acuden a sus establecimientos para realizar alguna operación financiera, suelen aprovechar

---

53. Entrevista realizada a Javier Otero, gerente de la División Comercial del Banco de Crédito del Perú, en junio del 2008. Fue gerente de esta área hasta septiembre del 2008.

la ocasión para realizar alguna otra compra. Según Javier Otero, gerente de la División Comercial del BCP, “tenemos clientes que han incrementado entre 10% y 15% sus ventas”<sup>54</sup>. El beneficio también se ha dado por el lado de los clientes, que ya no tienen que trasladarse a las ciudades (cuando viven en los pueblos aledaños) para hacer las operaciones bancarias correspondientes, con el consecuente ahorro de tiempo y dinero. Como parte de una estrategia de mayor acercamiento a la comunidad y bancarización de una mayor cantidad de personas, se han instalado agentes en puntos donde son requeridos por las poblaciones, aun cuando estas no resulten rentables para el banco<sup>55</sup>.

En el caso del segmento negocios y el segmento pequeña empresa, el banco busca, además de satisfacer sus necesidades financieras, educar, formar y apoyar el crecimiento de estos clientes con varias iniciativas. Con este propósito, el Banco intenta desarrollar una mayor interacción con el cliente a través del ejecutivo de cuenta, quien recibe una formación adecuada y administra un número determinado de clientes. Además, el BCP invita a participar a un grupo de clientes en charlas sobre la situación económica del país, en eventos y congresos sobre inversiones y en cursos de todo tipo (de organización, de costos, de tributos, cómo vender mejor, entre otros), que son dictados gracias a los convenios que mantiene con distintas universidades, con las que se ha elaborado un currículo básico para poder contribuir con el crecimiento, progreso y capacitación de los clientes. Con el negocio pyme también se participa en “exponegocios” o “expoferias” que organiza el banco en el ámbito nacional. En estas últimas se reúnen los proveedores de distintos tipos de activos, los clientes del BCP y la comunidad en general, para realizar diversas transacciones en las que los proveedores ofrecen sus productos a precio preferencial y el banco financia las operaciones de compra de sus clientes a tasas preferenciales. Asimismo, se organizan “Encuentros Empresariales” dirigidos a clientes y no clientes, donde se difunden experiencias de éxito de microempresarios y se brindan asesorías personalizadas.

#### 4.7.2 Empleados<sup>56</sup>

El banco invierte en sus empleados, en su formación, en su salud, en su recreación, etc. Ellos cuentan con los beneficios de ley y voluntarios, los programas de

---

54. Ídem.

55. Entrevista realizada a Luciana Puente, Área de Responsabilidad Social, en julio del 2009.

56. Gran parte de la información presentada en este acápite ha sido proporcionada por Franco Giuffra, gerente de la División de Gestión y Desarrollo Humano del Banco de Crédito del Perú, en la entrevista realizada en junio del 2008.

apoyo a la educación y apoyo familiar, los programas de incentivos económicos por resultados, de retención de talentos, entre otros, lo que influye positivamente en su estado anímico y hace que el clima laboral mejore. Además, el BCP fomenta la práctica de conductas alineadas a su cultura, a través de programas de reconocimiento. Según señala Aída Kleffman: “Es por esta razón que nos preocupa fomentar continuamente, entre nuestros colaboradores, la Cultura de Valores que nos caracteriza y, en base a la cual, hemos logrado establecer una gran relación de confianza interna y externamente”<sup>57</sup>.

El banco cuenta con mecanismos, principios y prácticas que se orientan a mantener una organización centrada en el desarrollo de talentos y la capacitación. Hay seminarios, talleres y cursos de capacitación para todo el personal de Lima y provincias. Los colaboradores de provincias que están en etapa formativa son trasladados a Lima y alojados en las instalaciones del club o en hoteles para que asistan a cursos de inmersión; los que ya han ingresado formalmente a la empresa reciben la capacitación mayoritariamente en sus lugares de origen, hacia donde se trasladan los instructores, aunque puede darse un *mix*, capacitaciones en Lima y provincias, pues en ocasiones es necesario que se trasladen a Lima por las características particulares de la acción de capacitación. Se cuenta con treinta personas que trabajan en capacitación de manera permanente, y con 200 instructores internos que se dedican a su trabajo regular y destinan parte de su tiempo a capacitar a otros en su trabajo y a favorecer la gestión del conocimiento. La duración de los cursos de capacitación varía y puede darse con instructores propios, universidades, institutos, de manera presencial o a través de cursos a distancia, pues el banco suele contratar los servicios de terceros. Desde el 2005 se ha buscado además mejorar la plataforma *e-learning* para que pueda ser más versátil y permita una capacitación a distancia con estándares de calidad internacional que contribuyan a la aplicación de lo aprendido. El BCP mantiene convenios con universidades del Perú y del extranjero (Incae Business School en Costa Rica, el Instituto de Empresas, la Escuela de Administración de Empresas en España, el Instituto Tecnológico de Monterrey en México y la Universidad Adolfo Ibáñez en Chile) para que reciba a su personal, y cuenta con becas completas y parciales. Esto les permite acceder a estudios de formación ejecutiva o de extensión, estudios de profesionalización y de maestrías.

Además, el BCP ofrece créditos para las maestrías a tasas preferenciales. Gracias a un convenio con Centrum, el banco adquiere una maestría completa para sus

---

57. Entrevista realizada a Aída Kleffman, Investor Relations Officer de Credicorp, en mayo del 2008.

colaboradores a un precio más económico, que financia íntegramente, asegurando a la universidad la participación de un grupo mínimo de treinta personas. Asimismo, ha firmado convenios con universidades (UPC y la Universidad de Piura) para que aquellos colaboradores que no terminaron sus estudios profesionales puedan hacerlo a un bajo costo que es financiado por el banco, en un menor tiempo (de 2 a 3 años) y en horarios compatibles con su trabajo. Adicionalmente, ha firmado acuerdos con institutos y centros de idiomas, como la Alianza Francesa, el Instituto Británico y Euroidiomas, para que los colaboradores estudien allí; beneficios que también se extienden a los familiares. También cuenta con programas de desarrollo dirigidos a potenciar las competencias técnicas y funcionales de los puestos de trabajo; con programas de retención orientados a aquellos que cuentan con posibilidades de mayor proyección en la empresa, que tienen un contrato fijo, que puede ser cambiado por uno de plazo indeterminado; entre otros programas.

Otros de los beneficios que brinda el banco a sus empleados son: facilidades crediticias (crédito hipotecario, créditos de estudio para ellos y para sus hijos, crédito vehicular, crédito personal, con mejores condiciones, flexibles o a tasas de interés preferenciales; prestamos administrativos sin intereses para coberturas de emergencia o ante una eventualidad por siniestros en vivienda, accidentes automovilísticos, etc.; servicios diversos (SOAT, seguros vehiculares, de vivienda, de viaje, celulares, gimnasio, entre otros, a precios más atractivos debido a los convenios efectuados con otras empresas); celebraciones; programa de vacaciones útiles para los hijos de los trabajadores, etc. Además, ofrece un adecuado sistema de compensación que está por encima o al nivel del mercado.

En el banco no existe discriminación hacia los trabajadores por su lugar de procedencia o condición civil, entre otros. Por el contrario, ellos mantienen los mismos derechos y pueden acceder a los programas que este ha concertado con otras organizaciones.

La entidad bancaria también se ha preocupado por mejorar las condiciones de los programas en los cuales se encuentra inmersa. En el campo de la salud, se cuenta con asistentas sociales, departamentos médicos en las principales sedes y diferentes planes de seguro, entre ellos el seguro oncológico y el de continuidad. Además, el banco cuenta con dos planes de salud para sus colaboradores: el Plan de Salud Básico, que permite la atención de los trabajadores de menores ingresos en clínicas privadas, y el Plan de Salud Completo. Se realizan campañas médicas anuales de prevención para los trabajadores, como exámenes clínicos, análisis de sangre, despistajes de cáncer, examen oftalmológico, radiografías de tórax, etc. La empresa también se preocupa por los padres y suegros de los trabajadores,

para los que ha diseñado buenos programas médicos. Franco Giuffra sostiene que en lo que respecta a “la cobertura en salud de nuestros trabajadores y su familia inmediata, yo creo que tenemos uno de los paquetes más competitivos; al margen de competitivos, completos”<sup>58</sup>.

El banco cuenta con un programa de voluntariado orientado al desarrollo de actividades de carácter social, en el que participan los empleados de manera voluntaria.

Es importante mencionar que la entidad bancaria cuenta con comedores en las principales sedes (la sede principal de Lima, San Isidro, Miraflores, Club Las Garzas, etc.), que son supervisados por una nutricionista externa que se traslada a cada uno de los lugares e interviene en la elaboración de las dietas (algunas consideran problemas de salud, como presión alta, colesterol, etc., y se ofrecen a precios diferenciados, aunque depende de cada quien adquirirlos). Por su parte, los concesionarios han recibido una asesoría respecto de las buenas prácticas de manufactura de alimentos, para lo que se contó con el apoyo del Laboratorio de la Calidad Total de la Universidad Agraria, que proporcionó una serie de pautas como: el uso de los protectores nasobucales y el corte de cabello para las personas que procesan los alimentos; la necesidad de separar el área sucia del área limpia para evitar la contaminación de los alimentos; la necesidad de realizar análisis hidrobiológicos; entre otras prácticas. Para cuidar la calidad también se ha recurrido a la realización de inspecciones, la renovación de cocinas, la adquisición de nuevos equipos y el retiro de los deteriorados y al establecimiento de acuerdos acerca de los niveles de servicios que deben ofrecer los concesionarios (ellos son evaluados mediante un sistema de puntajes que permite determinar la calidad del servicio que brindan). El cuidado que tiene el banco en este campo se debe a su preocupación por las condiciones de salubridad de los alimentos.

El BCP tiene una determinada política frente a los jubilados. Ellos asisten al evento de aniversario del banco y reciben aguinaldos navideños (pavo, maletín con víveres en Navidad), entre otros beneficios.

#### **4.7.3 Proveedores**

El banco intenta establecer relaciones comerciales con aquellos proveedores que cumplen determinadas características. Javier Otero, gerente de la División Comercial del BCP, señala: “Entonces ese proveedor es calificado por ética,

---

58. Entrevista realizada a Franco Giuffra, gerente de la División de Gestión y Desarrollo Humano del Banco de Crédito del Perú, en junio del 2008.

moral e historial crediticio, tenemos un código de conducta ética, de que el proveedor no esté en el sistema financiero sobreendeudado”<sup>59</sup>.

A partir del 2007, el Servicio de Gestión de Proveedores del banco viene realizando un programa para implementar la responsabilidad social en las pymes. Un grupo de cuatro empresas proveedoras vienen desarrollando este programa con la empresa consultora Perú 2021, bajo la asesoría del BID, con el objetivo de producir un cambio en la cultura de las pymes, que les permita comportarse de manera ética con sus grupos de interés (clientes, empleados, accionistas, proveedores, autoridades, medio ambiente, comunidad), de modo tal que esto repercute positivamente en su propio desarrollo económico. En este proyecto, que fue implementado por la Americana Red Fórum Empresa, con el BID y la OEA, participaron 41 pymes y 10 grandes empresas de un grupo de países integrado por Brasil, Chile, El Salvador y el Perú. En cada país, la iniciativa fue ejecutada a través de un conjunto de organizaciones participantes: Ethos en Brasil, Acción RSE en Chile, Fundemas en El Salvador y Perú 2021 en el Perú.

#### **4.7.4 Accionistas**

Los grandes accionistas que mantiene el banco son internacionales; se trata de grandes inversionistas que cuentan con fondos de inversión importantes, que invierten en todas partes del mundo y que a su vez están bien informados sobre el tema de responsabilidad social.

El banco cumple con las exigencias de transparencia y de temas corporativos, y demás leyes que señala la Bolsa de Valores de los Estados Unidos, pues sus acciones se negocian en dicha bolsa. Además, cumple con reportar los resultados de Credicorp y sus subsidiarias ante la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y la Conasev, en Lima, y ante las entidades supervisoras del exterior. Ello, a su vez, da confianza a los accionistas porque saben que el banco cumple con las normas exigentes que señala el mercado nacional y extranjero y brinda la seguridad necesaria para posibilitar el desarrollo de oportunidades de negocio.

#### **4.7.5 Comunidad**

El banco ha asumido un compromiso con el país, orientándose al desarrollo de una serie de actividades. Entre ellas están los programas Matemáticas para

---

59. Entrevista realizada a Javier Otero, gerente de la División Comercial del Banco de Crédito del Perú, en junio del 2008.

Todos, la página web [www.20enmate.com](http://www.20enmate.com), la tarjeta Piloto20, los semilleros de atletismo y de vóleybol, las actividades de apoyo y difusión de la música, las actividades de protección y difusión de la cultura, entre otras. Estas actividades se orientan principalmente a la niñez y adolescencia, como parte de la comunidad en su conjunto.

Además, el banco se ha orientado al desarrollo de obras benéficas, al patrocinio de eventos y a la implementación de programas de ayuda social, que permitan a los colaboradores ser líderes capaces de continuar las prácticas que la organización promueve. La entidad intenta medir el impacto de sus acciones y establecer diálogos con la comunidad, por lo cual reconoce la importancia que tiene el tomar conciencia de su entorno y hacer un análisis de sus resultados.

Por otro lado, el BCP busca crear espacios para promover las relaciones inter-institucionales, el intercambio de ideas y experiencias, y la cooperación en beneficio del país para lograr un desarrollo sostenible.

Asimismo, el banco manifiesta su preocupación por la vecindad al intentar solucionar algunos problemas que ocasiona indirectamente. Es el caso de la congestión vehicular que puede ocasionar su personal al ingresar a sus instalaciones. Las medidas adoptadas en este sentido, en el caso de la sede central de La Molina, se han orientado a tratar de disminuir el impacto a través de la contratación de treinta efectivos que ayudan a lograr un rápido desplazamiento del personal en las mañanas para evitar que se congestionen las pistas aledañas. Al mismo tiempo, el banco ha hecho una importante inversión en la ampliación del estacionamiento, para que el personal pueda ubicar rápidamente sus automóviles en una mayor área y en un menor tiempo; además, ha colocado carteles de señalización.

#### **4.7.6 Medio ambiente**

Según sostiene Aída Kleffman, “[...] el tema medio ambiente es más complicado para nosotros [...] para nosotros el impacto del medio ambiente es más sutil; cuánto papel consumimos, si hacemos algo para reciclar el papel, si hacemos algo para el uso más eficiente del agua, si hacemos algo respecto a nuestro crédito poniendo restricciones a las empresas que son contaminantes ecológicos [...] Nos falta manejar esto en una forma más institucionalizada”<sup>60</sup>. Sin embargo, algo se viene haciendo con respecto a la política de reducción de consumo de

---

60. Entrevista realizada a Aída Kleffman, Investor Relations Officer de Credicorp, en mayo del 2008.

papel y una descentralización en el uso de las impresoras. Igualmente, el apoyo que brinda la empresa a la ecología se sustenta en el acuerdo que ha establecido con el Club de Jardines del Perú, cuyo objetivo es conservar la naturaleza y proteger el medio ambiente.

Con el apoyo de la Secretaría de Asuntos Económicos del Gobierno Suizo (SECO), desde el año 2004 el banco viene implementando un Fondo de Garantía Ambiental. Este fondo tiene la finalidad de promover el crecimiento de pequeñas y medianas empresas, mediante líneas de crédito que incentivan —a su vez— mecanismos de protección del ambiente.

Este tipo de financiamiento está dirigido específicamente a proyectos de inversión o adquisición de bienes de capital, que contribuyan a proteger el ambiente, a través de la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Los proyectos por financiar deben estar relacionados con las tecnologías limpias, tecnologías de prevención y mitigación, y cualquier tecnología que permita evidenciar la minimización de impactos ambientales<sup>61</sup>.

#### **4.8 Recursos y sostenibilidad económica**

La política del banco es limitar la divulgación de los montos asignados a las actividades desarrolladas en el campo de la responsabilidad social. Igualmente, es cauteloso en el momento de definir los montos por asignar, para evitar inconsistencias o excesos.

Los recursos que se aplican para las actividades sociales provienen de las utilidades del banco. Este subsidia las actividades del comité de voluntariado en un determinado porcentaje menor al 50%, que sale del presupuesto del banco, de la División de Gestión y Desarrollo Humano, para apoyo de voluntariado directamente<sup>62</sup>.

#### **4.9 Indicadores de medición**

El BCP utiliza determinados indicadores de medición para conocer los resultados de sus acciones en el campo de la responsabilidad social. En el ámbito educativo,

---

61. *Memoria de gobierno corporativo y responsabilidad social 2008. Al ritmo de la sostenibilidad*, p. 63.

62. Según sostiene Franco Giuffra, gerente de la División de Gestión y Desarrollo Humano del Banco de Crédito del Perú, en la entrevista realizada en junio del 2008.

la aceptación de sus proyectos por parte de la comunidad se mide en el número de niños beneficiados, el número de exámenes resueltos, el número de canjes efectuados, etc., en el caso de las matemáticas; en el número de participantes en los semilleros de vóleybol y semilleros de atletismo, en el número de eventos deportivos realizados, en el número de grupos musicales formados, en el caso del deporte y la música; y en el número de beneficiados por los acuerdos establecidos en el ámbito social y en el marco de las actividades institucionales.

Otros indicadores de medición de la política de responsabilidad social que realiza el banco se obtienen del programa Voluntariado BCP, que mantiene un registro de datos (número de personas participantes, de trabajos realizados, de beneficiarios, etc.) que permiten evaluar los resultados en el tiempo y comunicar sus acciones y resultados internamente, con el objetivo de informar y motivar a otros colaboradores a participar en el programa. Para la evaluación de la aceptación en provincias se realizan los *focus groups*. Si bien esta información existe y puede resultar persuasiva para lograr un mayor compromiso de los colaboradores, según señala Aída Kleffman, “no hay un sistema que permita evaluar el cumplimiento de las políticas de Responsabilidad Social y, por lo tanto, otorgar premios”<sup>63</sup>.

Además, el banco utiliza distintos indicadores de medición para conocer la satisfacción de sus empleados. Esto se hace a través de la encuesta de clima laboral, y del índice de rotación de los empleados.

El clima laboral es una encuesta que se realiza cada dos años entre todos los colaboradores y se refiere a “la percepción colectiva que los empleados tienen de la organización y su reacción en términos de comportamiento a esta percepción”. La encuesta Hay Group considera una evaluación de la gestión de la empresa (modelo de gerenciamiento), el estilo gerencial (comportamiento del superior inmediato en la gestión del desempeño y desarrollo de los miembros de su equipo) y los procesos corporativos (políticas, normas y prácticas organizacionales utilizadas en la gestión de personas). La encuesta también evalúa una serie de aspectos desde el punto de vista del personal, como: los principios y valores, la imagen de la empresa, la calidad y el proceso de toma de decisiones, el entrenamiento y desarrollo, la gestión del desempeño, las comunicaciones, entre otros.

---

63. Entrevista realizada a Aída Kleffman, Investor Relations Officer de Credicorp, en mayo del 2008.

En el 2007, el banco participó en el estudio de “Las mejores empresas para trabajar en el Perú”, que fue organizado por el Great Place to Work Institute Perú, y en el que participa cada dos años. En dicho estudio, el banco ocupó el puesto 22 dentro del *ranking*, lo cual resulta sumamente alentador si se considera que cuenta con un número importante de empleados (BCP 2007b: 35). Por su parte, el índice de rotación de empleados es bastante bajo, porque el banco ofrece una de las mejores oportunidades de trabajo existentes en nuestro medio.

Para medir la satisfacción del cliente se revisa la percepción de valor que este tiene. Según Javier Otero, “la percepción de valor es preguntarle a los clientes si lo que han recibido del Banco respecto de lo que le cobramos es justo o no es justo. Si el servicio es adecuado, si la propuesta de valor, por ejemplo, la propuesta de valor de que un cliente desde que entra a nuestra oficina es atendido en un promedio de 6 minutos, se cumple o no se cumple”<sup>64</sup>. Esto es importante porque el banco se ha planteado metas respecto de los tiempos de atención, que señalan que el cliente VIP debe ser atendido como máximo en un promedio de 6 minutos; el cliente de consumo, en 12 minutos; y el no cliente, en 24 minutos. De igual manera, se hace una evaluación de los eventos (charlas, desayunos, cursos, etc.), en la que participan los clientes de las diferentes bancas, para conocer su opinión y poder realizar los cambios pertinentes en los siguientes eventos. Esto se hace principalmente a través de encuestas y puede traducirse en fidelidad si el cliente considera que lo que le ha entregado el banco lo ha ayudado a crecer en su negocio.

En el campo del gobierno corporativo, la Conasev exige a las empresas el llenado de un cuestionario sobre el tema; e igual sucede con la Bolsa de Valores de Lima, que invita a las empresas a participar en el llenado de un índice de cumplimiento de gobierno corporativo para elegir a las mejores. El Banco de Crédito cumple con ambas peticiones.

#### **4.10 Sistema de comunicación**

En lo que concierne a la responsabilidad social, el banco está tratando de que el personal tenga un claro conocimiento de sus alcances o de lo que viene haciendo en este campo. Franco Giuffra sostiene que “el empleado promedio no está muy informado de lo que es la responsabilidad social, creo que lo identifican mucho con los programas de ayuda social. Pero típicamente el empleado promedio no

---

64. Entrevista realizada a Javier Otero, gerente de la División Comercial del Banco de Crédito del Perú, en junio del 2008.

sabe todo lo que el Banco hace, no lo sabe”<sup>65</sup>. Es probable que solo un número limitado de personas tenga conocimiento de alguna u otra actividad. Sin embargo, se colocan fotos en la revista del banco y desde hace unos tres años se elabora una memoria de responsabilidad social y buen gobierno corporativo, que son utilizados como medios de difusión.

Un área comprometida con la responsabilidad social es la de Relaciones e Imagen Institucional. En ella se determinan las actividades que se desarrollan en los ámbitos educativo, deportivo, cultural y social. Según Javier Otero, esta área “hace publicidad para expresarle a la comunidad nuestra marca y la relación que tiene la marca con los esfuerzos que se están llevando a cabo en distintos segmentos”<sup>66</sup>. La responsabilidad social también está en la forma como se entrena y se capacita para vender un producto a los ejecutivos, quienes deben hacerlo de manera responsable, tomando en cuenta que para el cliente su patrimonio es muy importante, y que el efecto debe verse en el largo plazo; no se trata de vender por vender. El área de calidad tiene al cliente anónimo, que le permite medir el nivel de servicio que brinda la institución a los clientes en los diferentes departamentos, evaluando a los empleados de los puestos de entrada, a los funcionarios, etc., a través de distintos mecanismos (llamadas telefónicas, encuestas, etc.).

En cuanto al programa Voluntariado BCP, se utilizan los testimonios para sensibilizar a la gente e invitarla a participar. También se hacen campañas. En los programas de voluntariado primero se realiza la convocatoria, la matrícula, la contraseña. Asimismo se efectúa un concurso que consiste en proponer proyectos a favor de la niñez que puedan ser implementados, y los mejores proyectos y equipos se hacen acreedores a un premio. También existe una página web en donde se presenta el cronograma de actividades del Voluntariado BCP.

Los medios masivos son utilizados para difundir algunos programas de responsabilidad social, como *Piloto20* y el *ABC de la Banca*. En el primer caso, se recurrió al uso de un *spot* televisivo que destacaba la manera de aprender matemáticas de forma divertida y el reconocimiento que había obtenido de otras organizaciones. En el segundo caso, el claro enfoque en la difusión de la cultura bancaria y el manejo responsable del dinero entre los sectores menos

---

65. Entrevista realizada a Franco Giuffra, gerente de la División de Gestión y Desarrollo Humano del Banco de Crédito del Perú, en junio del 2008.

66. Entrevista realizada a Javier Otero, gerente de la División Comercial del Banco de Crédito del Perú, en junio del 2008.

favorecidos, permitió que el programa tuviera una continua presencia en la prensa, radio y televisión.

En comunicaciones, muchas veces se tiende a priorizar aquellos eventos que de alguna manera fortalecen la cultura, el trabajo en equipo, entre otros aspectos.

Por otro lado, a partir de la página web [www.viabcp.com](http://www.viabcp.com) se pretende informar a los accionistas sobre los acontecimientos y avances del banco. Ellos pueden acceder a los informes trimestrales, las memorias anuales, los estados financieros, las clasificaciones de riesgo, los principios éticos, entre otros temas de interés.

## **5. Conclusiones**

El Banco de Crédito del Perú se encuentra desarrollando un notable esfuerzo por incorporar las prácticas de responsabilidad social y gobierno corporativo en su gestión, lo cual está generando un cambio en sus acciones y la necesidad de fortalecer su cultura corporativa. El banco es consciente del compromiso que tiene con la sociedad y de que sus acciones afectan a los grupos de interés.

En este sentido, es importante que el banco adopte una posición proactiva, que participe cada vez más activamente en el desarrollo social y económico de la región en la que se encuentra ubicado, y del país en su conjunto. Hay que tomar en cuenta que los bancos y las demás instituciones financieras no solo cumplen un importante papel en el desarrollo económico y social del país, sino que además deben contribuir a hacer sostenible este crecimiento en el largo plazo. Lo pueden hacer en la medida en que sean capaces de canalizar adecuadamente los recursos de los que disponen, para propiciar un mayor conocimiento, investigación y desarrollo tecnológico; para facilitar el acceso al crédito de aquellas empresas que lo requieren para poder mantenerse y crecer en el mercado, de aquellas empresas emprendedoras que buscan incursionar en él, y de los sectores menos favorecidos; para facilitar la generación de mejores condiciones productivas en los diferentes sectores económicos; para fomentar aquella inversión privada que toma en cuenta un comportamiento social y ecológicamente responsable; para contribuir al desarrollo de la educación, el deporte y la cultura de la comunidad; entre otros fines. Por lo tanto, es crucial que el banco continúe apoyando aquellas iniciativas que contribuyan a mejorar la calidad de vida del poblador peruano, lo cual a su vez contribuirá a que este sea percibido como una entidad socialmente responsable.

Uno de los roles que ha adoptado el BCP es el de convertirse en un impulsor de la bancarización. Lo ha hecho a través de la creación de nuevos productos que incluyen a la microempresa, a sectores anteriormente desatendidos mediante el microcrédito, el mayor uso de las tarjetas de crédito, entre otros mecanismos. Paralelamente, ha efectuado mayores inversiones en tecnología, que le han permitido modernizarse y realizar operaciones en línea; ha ampliado la infraestructura y los canales de atención, lo que le ha permitido ampliar su cobertura y llegar a sitios más apartados. Pero sigue siendo necesario continuar impulsando la educación financiera (ABC de la Banca – mayor difusión en provincias) y aquellas acciones que permitan un mayor conocimiento de la realidad nacional y de las prácticas empresariales (programas de inclusión financiera en desarrollo).

También se deben impulsar las iniciativas de responsabilidad social que partan de la misma institución y que se centren en la realización de actividades de índole social (educación, cultura, deporte, salud, entre otras), ratificando el compromiso que tiene el banco frente a la sociedad. Hasta el momento, el BCP viene desarrollando una serie de actividades que han tenido resultados favorables. Su preocupación por la educación lo ha llevado a implementar con éxito programas que buscan impulsar el conocimiento de las matemáticas y de las prácticas empresariales en los niños y jóvenes peruanos; su preocupación por el deporte lo ha llevado a fomentar el vóleybol y el atletismo, además de buscar contar con una infraestructura deportiva adecuada; su preocupación por difundir la cultura lo ha llevado a desarrollar charlas, exposiciones, visitas, etc., que la promueven, además de preocuparse por mantener en óptimas condiciones aquello que representa el patrimonio cultural; finalmente, su preocupación por la población necesitada lo ha llevado a ejecutar una serie de acciones que buscan aliviar dicha condición. A pesar de todo lo hecho hasta ahora, el banco es consciente de que aún queda mucho por hacer, sobre todo con el tema medioambiental.

Es de suma importancia el rol que viene desempeñando el Voluntariado BCP, que debe seguir contando con el apoyo de la empresa y fomentando una mayor participación “voluntaria” de los colaboradores, lo cual solo es posible si los intereses personales y los principios y valores corporativos se encuentran alineados, si esto forma parte de la cultura de la empresa.

Si bien el Área de Imagen y Relaciones Institucionales está comprometida con la responsabilidad social, esta no debe ser vista como un área aislada, sino que debe concebirse como un área integradora, capaz de impulsar los cambios y actividades que se generen en el campo de la responsabilidad social, para lo cual debe contar principalmente con el apoyo de las áreas de Recursos Humanos

y Comunicaciones. La comunicación es uno de los campos en los que aún se debe trabajar, para continuar afianzando la cultura, los valores y los principios que la entidad bancaria promueve, y que están directamente relacionados con la responsabilidad social y el gobierno corporativo; esto a pesar de que se cuenta con algunas publicaciones y otros medios. Una efectiva comunicación ayudará a concretar los objetivos trazados.

El cierre de recojo de información interna del banco y sus estrategias está referido al año 2008, por lo que esta no recoge necesariamente todo el cambio de estrategias que el banco ha implementado en el 2009, el cual se evidencia con la creación del Área de Responsabilidad Social, que viene trabajando en una delimitación de las líneas de acción, en busca de un mayor enfoque de sus iniciativas hacia el giro del negocio, el levantamiento de información respecto a las expectativas de los *stakeholders*, la redefinición de los objetivos alineados a aquellos de la institución y un plan de cuidado del medio ambiente.

En el BCP están conscientes de que, tratándose de una empresa referente en el país, deberán adoptar las medidas y políticas que produzcan replicabilidad en otras empresas y que se difundan a toda la cadena de valor.

## Bibliografía

### APOYO & ASOCIADOS INTERNACIONALES S.A.C.

2008 “Banco de Crédito del Perú, banco asociado a Fitch Ratings”. Fecha de consulta: 05/2008. Disponible en <<http://www.aai.com.pe>>.

### ASOBANCARIA

2008 “La responsabilidad social empresarial en el sector financiero”. Foro “Modelos de RSE. Casos ejemplares”. En: *Asobancaria*. Fecha de consulta: 07/2008. <[http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPub4307\\_2.ppt#904,4](http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPub4307_2.ppt#904,4)>.

### BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ

2007a *Memoria anual 2007. Creciendo con confianza.*

2007b *Memoria anual de gobierno corporativo y responsabilidad social 2007. Creciendo con responsabilidad.*

2006a *Memoria anual 2006.*

2006b *Memoria de gobierno corporativo y responsabilidad social 2006. Compromiso que se escribe día a día.*

DURAND, Francisco

- 2005 *La mano invisible en el Estado. Efectos del neoliberalismo en el empresariado y en la política*. Lima: Fundación Friedrich Ebert.
- 2003 *Riqueza económica y pobreza política. Reflexiones sobre las élites del poder en un país inestable*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

MACROCONSULT

- 2006 “Un año inolvidable para la banca peruana. El sector bancario al cierre 2005”. En: *Reporte Económico Mensual Sectorial*, febrero, pp. 1-11.

MARTÍN M., Miguel Ángel y Roddy RIVAS-LLOSA M.

- 2008 “Un balance del sistema financiero peruano para el año 2007”. Lima. Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (Centrum), Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), enero. Fecha de consulta: 06/2008. <<http://cies.org.pe/files/active/0/Financiero2007.pdf>>.
- 2006a “Un balance del sistema financiero peruano para el año 2006”. En: *Economía y Sociedad*, N° 62, diciembre. Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES). Fecha de consulta: 05/2008. <[http://cies.org.pe/files/ES/Bol62/04\\_RIVAS.pdf](http://cies.org.pe/files/ES/Bol62/04_RIVAS.pdf)>.
- 2006b “Un balance del sistema financiero peruano para el año 2006”. Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), enero. Fecha de consulta: 05/2008. <<http://cies.org.pe/files/active/0/RivasLlosa.pdf>>.

MAXIMIXE – CASER

- 2006 “Sector servicios acumuló 60 meses de crecimiento sostenido”. En: *Riesgos Sectoriales*, octubre, pp. 71-2. Lima.

PROGRAMA LABORAL DE DESARROLLO (PLADES)

- 2008 *Estudio sobre responsabilidad social en el sector financiero de Perú y Brasil: análisis comparativo*. Serie de Estudios, Grupo Financiero N° 3. Programa Laboral de Desarrollo (Plades). Lima, marzo. Fecha de consulta: 07/2008. <[http://www.observatoriorsc.org/nuevaweb/images/documentos/publicaciones/informes\\_estudios/estudio%20rse%20sector%20financiero%20peru%20y%20brasil.pdf](http://www.observatoriorsc.org/nuevaweb/images/documentos/publicaciones/informes_estudios/estudio%20rse%20sector%20financiero%20peru%20y%20brasil.pdf)>.

REAÑO, Germán y Enrique VÁSQUEZ

1998 *El Grupo Romero: del algodón a la banca*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

RESPONDE, RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

s.f. “Buenas prácticas empresariales”. Fecha de consulta: 06/2008.  
<<http://www.respondeperu.com/admin/fotos/1173797720.pdf>>.

REVISTA *EMPRESA PRIVADA*

2007 “Sistema bancario peruano es altamente competitivo”. En: *Empresa Privada*, año X, edición 78, pp. 8-9.

2005a “Scotiabank oficializa ingreso al mercado financiero peruano”. En: *Empresa Privada*, año VIII, edición 70, pp. 16-7.

REVISTA *NEGOCIOS INTERNACIONALES*

2006 “Los nuevos integrantes del sistema bancario peruano”. En: *Negocios Internacionales*, octubre, p. 6.

REVISTA *STAKEHOLDERS*

2008a “El 2007 fue un año de logros y reconocimientos para Piloto20”. En: *Stakeholders*, año 2, N° 9, pp. 10-1.

2008b “El maestro que deja huella del Interbank”. En: *Stakeholders*, año 2, N° 9, p. 9.

2008c “Fundación de la Gente del Banco de Trabajo”. En: *Stakeholders*, año 2, N° 7, p. 26.

2008d “Haz que brille tu solidaridad” y “Reciclaje de desechos”, dos acciones para destacar”. En: *Stakeholders*, año 2, N° 7, pp. 24-5.

2008e “La banca responsable del BIF”. En: *Stakeholders*, año 2, N° 7, p. 24-5.

2008f “Programa de voluntariado del BIF en acción”. En: *Stakeholders*, año 2, N° 9, p. 59.

2008g “Mibanco: bancarización con misión social”. En: *Stakeholders*, año 2, N° 8, pp. 46-7.

2007a “Aula Empresa del BCP”. En: *Stakeholders*, año 1, N° 6, pp. 18-9.

2007b “Piloto20”. En: *Stakeholders*, año 1, N° 5, pp. 14-5.

REYES FLORES, Alejandro

2008 *Calixto Romero: Una historia para quitarse el sombrero, 1880-1920*. Lima: Palmas de Espino S.A. 381 pp.

## SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS (SBS)

- s.f.(a) “Evolución de la banca múltiple a diciembre de 2006”. Fecha de consulta: 06/2008. <<http://www.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2006/Diciembre/B-2101-di2006.DOC>>.
- s.f.(b) “Evolución de la banca múltiple a diciembre de 2007”. Fecha de consulta: 06/2008. <<http://www.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2007/Diciembre/B-2101-di2007.DOC>>.

## SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP

- s.f. “Boletín Estadístico de la Banca Múltiple”, años 1999 al 2007. Fecha de consulta: 06/2008. <<http://www.sbs.gob.pe/PortalSBs/Boletin/BoletinBM/defaultbk.htm>>.
- 2007 “Boletín Consolidado del Sistema Financiero al 30 de septiembre de 2007”. Fecha de consulta: 06/2008. <<http://www.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2007/Setiembre/SC-0001-se2007.PDF>>.

## VÁSQUEZ, Enrique

- 2000 *Estrategias de poder. Grupos económicos en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

## VEGA J., Mariana

- 2006 “La nueva guerra es por la imagen”. En: *El Comercio* [Lima], 12 de noviembre. Fecha de consulta: 05/2008. <<http://www.elcomercio.com.pe/EdicionImpresa/Html/2006-11-12/imEcEconomia0613325.html>>.

**Páginas web**

## BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ

<http://www.viabcp.com>

Fecha de consulta: 07/2008

## FUNDACIÓN ROMERO

<http://www.fundacionromero.org.pe>

Fecha de consulta: 05/2008

## **Entrevistas**

CARULLA, Álvaro

2008 Gerente de Relaciones e Imagen Institucional del BCP. Mayo.

CAYO AZA, Carlos

2008 Gestión y Desarrollo Humano del BCP. Junio.

ESCALANTE CASTAÑEDA, Lucía

2008 División de Recursos Humanos del BCP. Junio.

GIUFFRA, Franco

2008 Gerente de División de Gestión y Desarrollo Humano del BCP.  
Mayo.

KLEFFMANN, Aída

2008 Investor Relations Officer de Credicorp. Mayo.

OTERO, Javier

2008 Gerente de la División Comercial del BCP. Junio.

PUENTE, Luciana

2009 Gerente de Responsabilidad Social. Julio

**Anexo 1.1**  
**Ranking de bancos según porcentaje de depósitos y principales accionistas (1995 y 2004)**

Entidades bancarias	1995		Entidades bancarias	2004	
	Depósitos	Accionistas		Depósitos	Accionistas
Crédito	29%	Grupo Romero y otros	Crédito	35%	Grupo Romero y otros
Wiese	21%	Grupo Wiese	Continental	24%	BBVA España y G. Brescia
Continental	15%	BBVA, Grupo Brescia	Wiese Sudameris	16%	Banque Sudameris, Francia
Interbank	8%	Rodríguez P.	Interbank	9%	Corp. Group, Chile
Latino	5%	Grupo Picasso	Citibank	3%	Citicorp, Estados Unidos
Lima	4%	Grupo Olaechea	Sudamericano	3%	Nova Scotia, Canadá
Del Sur	3%	Grupo Luksic y otros Perú	Interamericano	3%	Grupo Fierro, España
Mercantil	2%	Grupo Majluf y Lanata Piaggio	Financiero	2%	Grupo Pichincha, Ecuador
Reg. Norte	2%	Grupo Wiese	Boston	2%	Fleet Boston, Estados Unidos
Nuevo Mundo	2%	Grupo Levy	Trabajo	1%	Grupo Cummins, Chile
Santander	1%	España	Comercio	1%	
Probank	1%	Grupo Galski	Mibanco	1%	Acción Comun., Perú
Banex	1%	Tizón	Standard Chartered	1%	Standard Chart., Reino Unido

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, en Durand (2005: 181).

**Anexo 1.2**  
**Bancos con participación accionaria extranjera**

<b>Banco</b>	<b>Participación (%)</b>
Citibank	100,0
HSBC Bank Perú	100,0
B. Interamericano de Finanzas	100,0
B. del Trabajo	100,0
B. Santander	100,0
B. Falabella	99,0
Scotiabank	98,0
B. Financiero	68,0
B. Continental	46,0
Mibanco	39,0
Interbank	3,0

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (s.f.[b]).

**Anexo 1.3**  
**Relación de bancos existentes en el período 1999-2007**

<b>Banco</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
B. de Crédito del Perú	x	x	x	x	x	x	x	x	x
B. Continental	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Scotiabank Perú								x	x
Interbank	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Citibank	x	x	x	x	x	x	x	x	x
B. Interamericano de Finanzas	x	x	x	x	x	x	x	x	x
B. Financiero	x	x	x	x	x	x	x	x	x
B. de Comercio	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HSBC Bank Perú								x	x
Santander Perú									x
B. de Trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Mibanco	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Falabella Perú S.A.									x
B. Wiese Sudameris	x	x	x	x	x	x	x		
BNP Paribas Andes	x	x	x	x	x	x	x		
B. Sudamericano	x	x	x	x	x	x	x		
B. Standard Chartered	x	x	x	x	x	x			
Bank Boston	x	x	x	x	x	x			
Banco Santander Central Hispano	x	x	x	x					
NBK Bank	x	x							
Banco Latino	x	x							
Banco Nuevo Mundo	x	x							
Orión Banco	x								
Serbanco	x								
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>13</b>

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (s.f.).

Elaboración: propia.

**Anexo 1.4**  
**Empresas con participación accionaria del Grupo Romero**

Empresa	Marca	Actividad
Alicorp S.A.A.*		Producción y comercialización de alimentos y productos de consumo masivo, insumos industriales, alimentos balanceados para animales, grasas y harinas, entre otros
Compañía Universal Textil S.A.*		Industria textil, sinónimo de calidad.
Consorcio Naviero Peruano S.A.*	 CONSORCIO NAVIERO PERUANO S.A.	Transporte marítimo internacional y nacional de carga, con especialización en servicios de línea regular (contenedores y carga suelta) y en cargas a granel.
Corporación General de Servicios S.A.	 CORPORACION GENERAL DE SERVICIOS S.A.	Prestación de contraloría, auditoría interna, asesoría legal, sistemas de información y telecomunicaciones, asesoramiento financiero, servicios contables, asesoramiento tributario, pago a personal y gestión empresarial.
Industrias de Aceite S.A.	Industrias de Aceite S.A.	Producción de grano de soya y girasol; comercialización de aceites crudos, aceites hidrogenados, tortas de soya y girasol para el sector industrial, y de aceites refinados de soya y girasol, mantecas y margarinas de alta calidad para el consumidor boliviano.
Industrias del Espino S.A.*	 Industrias del Espino S.A.	Cultivo e industrialización de palma aceitera.

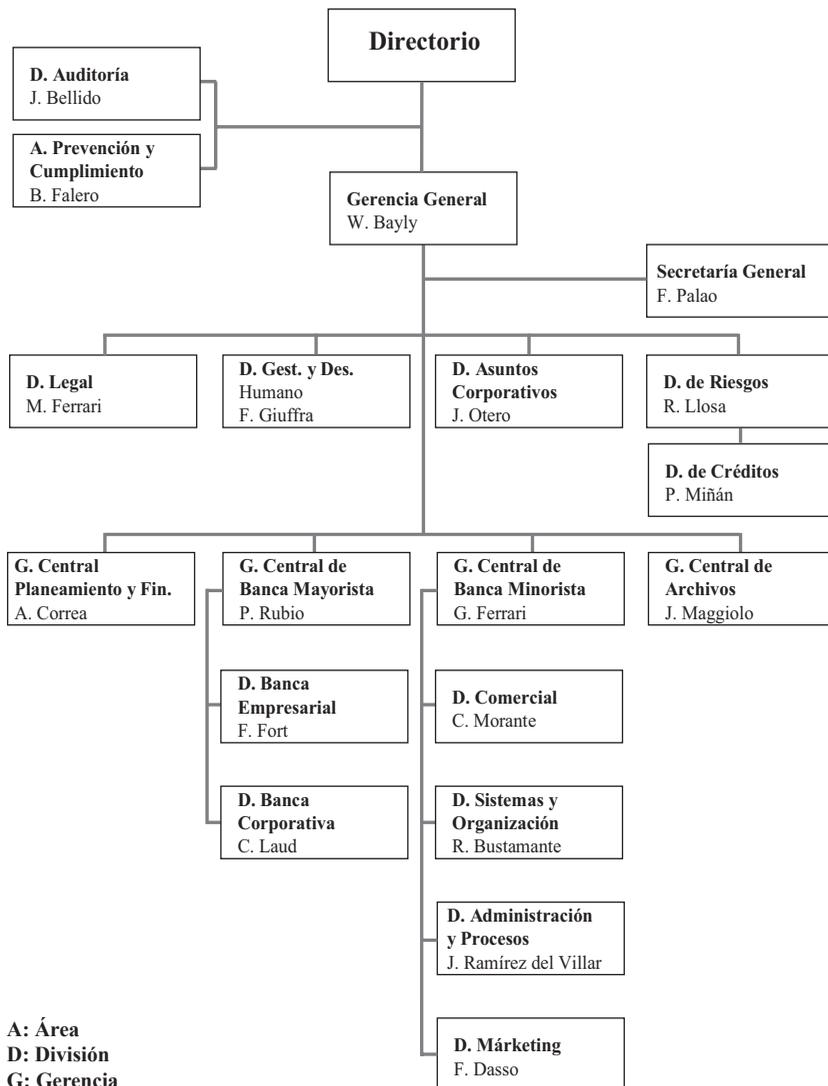
Industria Textil Piura*		Elaboración de hilados finos de algodón pima, altamente cotizados en mercados internacionales.
Multimercados Zonales S.A. Minka*		Complejo comercial que incorpora puestos comerciales orientados básicamente a la comercialización de alimentos y al centro comercial Plaza del Sol.
Orus S.A.*		Prestación de servicios de seguridad privada, seguridad electrónica, seguridad personal y limpieza.
Palmas del Espino S.A.*		Cultivo e industrialización de la palma aceitera.
Primax S.A.		Orientada a la comercialización de combustibles a través de la red de grifos.
Ransa Comercial S.A.*		Prestación de servicios de logística (almacenaje, aduanas, transporte, distribución horizontal y servicio a navieras) y de servicios de refrigeración y congelamiento de toda clase de productos alimenticios. Además, gracias a las alianzas con operadores globales de comercio exterior, provee una solución total de logística a sus clientes.
Romero Trading S.A.		Su actividad es la comercialización y prestación de servicios vinculados con la actividad agroindustrial.
Samtronics Perú S.A		Importación y comercialización de artefactos electrodomésticos y electrónicos.

Site1 S.A.		Prestación de servicios diversos en el ámbito de las telecomunicaciones, entre ellos, de larga distancia nacional e internacional.
Terminal Internacional del Sur S.A.		Administra el puerto de Matarani, en Arequipa.
Trabajos Marítimos S.A. – Tramarsa Operadores Portuarios		Prestación de servicios en el ámbito nacional: agenciamiento marítimo, remolcaje, practicaje, estiba y desestiba de todo tipo de carga, terminales de almacenamiento de contenedores y carga líquida, salvataje y reflotamiento de embarcaciones y mantenimiento de estructuras submarinas.

Nota: otras empresas del grupo son: Corporación Comercial del Amazonas S.A., Inversiones Centenario, Santa Sofía Puertos S.A., entre otras. Además, tiene una representación accionaria en Ambev Perú.

Fuentes: Fundación Romero. “Grupo Romero” <<http://www.fundacionromero.org.pe/pag02bb.htm>>; Reyes (2008); <[http://www.viabcp.com/connect/Nuestrobanco/memoria\\_gob\\_corp/Gob%20corp/EI%20Directorio.pdf](http://www.viabcp.com/connect/Nuestrobanco/memoria_gob_corp/Gob%20corp/EI%20Directorio.pdf)>.

### Anexo 1.5 Estructura organizacional del BCP



Fuente: Banco de Crédito del Perú. *Memoria de gobierno corporativo y responsabilidad social 2008. Al ritmo de la sostenibilidad.* <[http://www.viabcp.com/Connect/Nuestrobanco/memoria\\_gob\\_corp/Gob\\_corp2008/Memoria\\_RS2008.pdf](http://www.viabcp.com/Connect/Nuestrobanco/memoria_gob_corp/Gob_corp2008/Memoria_RS2008.pdf)>.

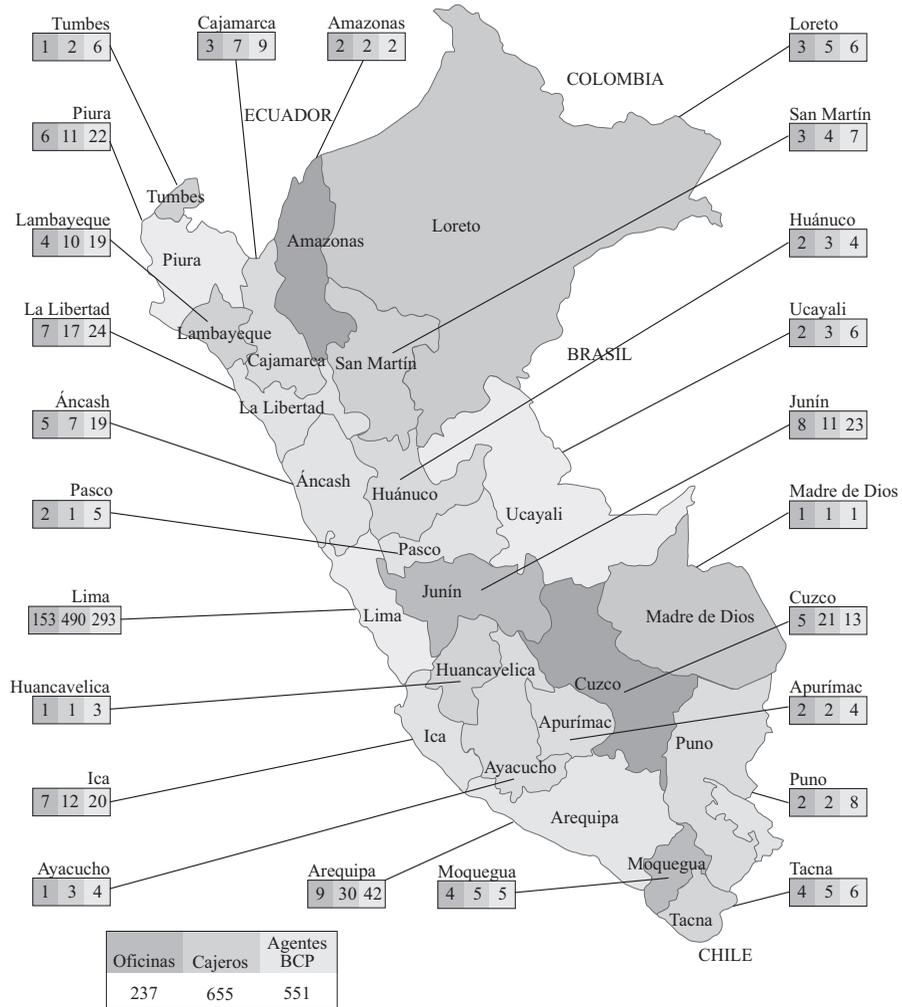
**Anexo 1.6**  
**Principales canales de comunicación del BCP**

<b>Grupo de interés</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Medio</b>
Accionistas e inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar información y recibir retroalimentación directa.</li> <li>- Generar confianza y transparencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asamblea General de Accionistas</li> <li>- Conferencias de prensa</li> <li>- Publicaciones especializadas</li> <li>- Memoria de gobierno corporativo y responsabilidad social</li> <li>- Memoria anual de estados financieros</li> </ul>
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construir una cultura organizacional que fomente la identificación de los colaboradores con el BCP.</li> <li>- Brindar información relacionada con temas corporativos y recibir consultas de los colaboradores.</li> <li>- Fomentar la retroalimentación sobre la base de la construcción de confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comités con empleados , a todo nivel</li> <li>- Nuevo portal “Mis datos y gestiones”</li> <li>- Boletín de desempeño corporativo (impreso)</li> <li>- Paneles informativos en sedes</li> <li>- Web para promotores de servicios</li> <li>- Radio BCP</li> <li>- Portal de Internet: “día @ día”</li> <li>- Revista <i>Soy BCP</i></li> <li>- Mensajes institucionales</li> <li>- Correos electrónicos de la alta dirección</li> <li>- Desayunos con la gerencia</li> <li>- Sistemas de denuncias Credicorp</li> <li>- Línea de teléfono interna (Gremio 94) que la División de Gestión y Desarrollo Humano pone a disposición del personal para atender cualquier consulta relacionada con salud, bienestar, vacaciones, entre otros.</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar información de manera clara y transparente sobre nuestros productos, servicios y canales de atención.</li> <li>- Recibir retroalimentación acerca de la calidad de los productos y servicios ofrecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con funcionarios de negocios y asesores de venta y servicios</li> <li>- Banca por teléfono</li> <li>- Telemarketing</li> <li>- Banca por Internet (ViaBCP, correo electrónico)</li> <li>- Atención de reclamos</li> <li>- Comunicaciones escritas</li> <li>- Encuestas de satisfacción</li> <li>- Desayunos con clientes</li> </ul>
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar información sobre conceptos básicos del ahorro y la banca, para promover una cultura financiera responsable.</li> <li>- Comunicar sobre temas de impacto social y económico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa ABC de la Banca</li> <li>- Avisos de prensa</li> <li>- Publicidad en medios masivos (prensa, radio, televisión)</li> <li>- Eventos presenciales (charlas)</li> </ul>

Grupo de interés	Objetivos	Medio
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar información sobre la calidad de los productos y servicios recibidos.</li> <li>- Recibir retroalimentación directa.</li> <li>- Fomentar la participación a través de licitaciones abiertas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos a nivel de servicio (ANS)</li> <li>- Reuniones y encuestas de retroalimentación.</li> <li>- Cursos electrónicos de las áreas que contratan el servicio</li> <li>- Homologación de proveedores*</li> </ul>
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar información sobre asuntos corporativos de interés público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferencias de prensa</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Foros de discusión</li> <li>- Ferias</li> <li>- Eventos empresariales</li> </ul>

Fuente: Banco de Crédito del Perú. *Memoria de gobierno corporativo y responsabilidad social 2008. Al ritmo de la sostenibilidad.* <[http://www.viabcp.com/Connect/Nuestrobanco/memoria\\_gob\\_corp/Gob\\_corp2008/Memoria\\_RS2008.pdf](http://www.viabcp.com/Connect/Nuestrobanco/memoria_gob_corp/Gob_corp2008/Memoria_RS2008.pdf)>, p. 25.

**Anexo 1.7**  
**Distribución de las oficinas, cajeros y agentes BCP**



Fuente: BCP (2006a: 41).



# II.

## Belcorp

Virginia Soldevilla Romero

### Introducción

En el presente informe se analiza la evolución de la incorporación de políticas y estrategias de responsabilidad social empresarial (RSE) en Belcorp, empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de belleza, que nació en el Perú como una sociedad familiar y que a la fecha se ha convertido en una gran corporación multinacional con presencia en quince países de América del Sur, Centro y Norte.

Belcorp pertenece a la industria de cosméticos, artículos de tocador y aseo personal, industria en la que compiten una veintena de empresas que facturan más de US\$ 1.000 millones anuales y que ha venido creciendo de manera sostenida entre 10% y 15% anual en los últimos diez años. En esta industria hay una clasificación natural de empresas por el canal de comercialización que utilizan para la venta de sus productos: la mayoría de ellas emplean el canal de ventas tradicional o ventas por *retail*; y el segundo grupo, formado por siete empresas –Belcorp, Unique (ambas de origen peruano), Avon (estadounidense), Natura (brasileña), Oriflame (sueca), Dyclas (colombiana) y Bellísima (mexicana)– emplean el canal de venta directa por catálogo. Según las estadísticas que mencionan diversas fuentes, como la Cámara de Comercio, 60% de las ventas del sector se facturan a través del canal de venta directa. Este sistema brinda a mujeres de

muy escasos recursos económicos la oportunidad de insertarse en el mercado financiero, ya que para acceder al sistema no se requiere realizar una inversión de dinero ni tener avales financieros; de otro lado, las empresas tampoco realizan una selección de personas por niveles educativos o estudios especializados, por lo que ofrecen también una oportunidad de desarrollo profesional.

Belcorp cuenta con una fuerza de ventas bastante amplia a escala nacional, integrada exclusivamente por mujeres amas de casa y/o profesionales, a las que denomina “consejeras o consultoras de belleza”. A la fecha, en el Perú cuenta con 120.000 consultoras, de las cuales 79%<sup>1</sup> pertenecen a los niveles socioeconómicos más bajos de la población peruana.

Gracias al gran potencial humano de su fuerza de ventas, a su estrategia de diversificación de productos, a una clara segmentación del mercado, entre otras estrategias comerciales; Belcorp es en el Perú el líder en su sector, con una participación de más de 30% del mercado

Las iniciativas de responsabilidad social en nuestro país han sido realizadas tradicionalmente por empresas mineras, que han sido las principales en ejecutar programas de desarrollo social en el ámbito de la comunidad y el medio ambiente; sin embargo, empresas de otros sectores también vienen poniendo en práctica iniciativas de responsabilidad social. En ese sentido, en el sector de cosméticos se reconoce la labor de dos empresas con iniciativas y programas de responsabilidad social: la brasileña Natura Cosméticos –posicionada como la empresa del sector que respeta y cuida el medio ambiente– y la peruana Corporación Belcorp –preocupada por el desarrollo y el empoderamiento de la mujer latinoamericana–. Ambas empresas van ganando posicionamiento y reconocimiento entre las consultoras de belleza, sus consumidores y la sociedad en general, por su sensibilidad social y la incorporación de estrategias de responsabilidad social en su gestión.

Dada la importancia económica y social que tiene Belcorp en el país, su tamaño, y los hitos que ha tenido su desarrollo, representa un caso emblemático de buenas prácticas empresariales peruanas en responsabilidad social que merece ser estudiado.

El presente capítulo se divide en tres partes. La primera presenta información general del sector, definido como fragancias, maquillaje, tratamiento e higiene; y la descripción del entorno socioeconómico de las mujeres en el país. En la segunda

---

1. Entrevista a Daniella Barbieri, gerenta de Fundación Belcorp.

sección, se presenta la historia de la corporación, su visión, misión y dimensión internacional. La evolución de la empresa y la relación entre esta y sus iniciativas de responsabilidad social son analizadas en la tercera sección; y en la última, se hace un breve análisis de las conclusiones a las que llega este informe.

El informe ha sido realizado sobre la base de información primaria y secundaria. Se ha hecho entrevistas a diversos representantes de la empresa en el Perú, a sus aliados estratégicos, a sus consultoras de belleza y a las beneficiarias de sus programas sociales. Asimismo, se revisaron diversas fuentes, como revistas especializadas de investigación de mercados.

La realización de este informe ha sido posible gracias a la información brindada a través de entrevistas a sus beneficiarias, y al apoyo y las coordinaciones de las entrevistas y el trabajo de campo, que fueron facilitados por la Gerencia Corporativa de Responsabilidad Social y por la oficina de la Fundación Belcorp en el Perú. Asimismo, se contó con el apoyo de la Srta. Crisbell Alcalá, alumna de la Facultad de Administración y Contabilidad de la Universidad del Pacífico, quien ayudó a sistematizar la información secundaria obtenida de revistas especializadas, prensa y diversos documentos.

## 1. El contexto

Para una adecuada comprensión del informe es importante describir el contexto industrial, comercial y social en el que se desarrolla y opera Belcorp de acuerdo a su estrategia de negocios y al sector de la población al que está dirigido básicamente: las mujeres.

### 1.1 Características del sector competitivo

El sector del cual nos ocupamos en este estudio es bastante amplio y dinámico, y en él compiten diversas empresas con múltiples marcas. Como se dijo anteriormente, en este mercado se emplean fundamentalmente dos canales de distribución: la venta por *retail*<sup>2</sup> y la venta directa<sup>3</sup> por catálogo. Según el Sr.

---

2. Comercialización masiva de productos a grandes cantidades de clientes. Involucra una cadena de distribución amplia de mayoristas, minoristas y puntos de venta diversos para llegar al consumidor final.

3. Venta uno a uno en la que el consumidor no entra en contacto directo con el producto, sino que compra el producto a través de un catálogo y cuenta con la asesoría y/o asesoramiento del vendedor.

Alfonso Serpa<sup>4</sup>, director comercial de Ésika Perú, el sector se define “en función a la categoría de productos existentes que son: fragancias (perfumes, colonias), maquillaje, tratamiento (líneas de tratamiento para el cuidado de la piel) y cuidado personal (champús, jabones de tocador, dentífricos, desodorantes)”.

En el cuadro siguiente se muestran las empresas que participan en cada una de estas categorías en el mercado peruano. Cada una de ellas tiene a su vez una amplia gama de marcas de productos, diferenciados por el público objetivo al que están dirigidos.

**Cuadro 2.1**  
**Empresas que compiten en las diferentes categorías**

<b>Fragancias</b>	<b>Maquillaje</b>	<b>Tratamiento</b>	<b>Higiene Personal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfumerías Unidas</li> <li>• <i>Belcorp</i></li> <li>• <i>Unique</i></li> <li>• <i>Productos Avon</i></li> <li>• Puig Peru Global</li> <li>• Global Brands Perú</li> <li>• Procter &amp; Gamble</li> <li>• <i>Oriflame Perú</i></li> <li>• Perfumerías Españolas</li> <li>• <i>Natura Cosméticos</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belcorp</li> <li>• <i>Unique</i></li> <li>• <i>Productos Avon</i></li> <li>• <i>Natura Cosméticos</i></li> <li>• Biersdorf</li> <li>• Johnson &amp; Johnson</li> <li>• Oriflame Perú</li> <li>• Perfumerías Unidas, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belcorp</li> <li>• <i>Unique</i></li> <li>• <i>Avon</i></li> <li>• <i>Natura Cosméticos</i></li> <li>• <i>Oriflame</i></li> <li>• Perfumerías Unidas</li> <li>• Johnson &amp; Johnson</li> <li>• Biersdorf, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procter &amp; Gamble</li> <li>• L’Oreal Perú</li> <li>• Henkel Peruana</li> <li>• Unilever</li> <li>• Dermodis</li> <li>• Johnson &amp; Johnson</li> <li>• Perscom</li> <li>• Productos Avon</li> <li>• <i>Belcorp</i></li> <li>• <i>Unique</i></li> <li>• <i>Natura Cosméticos</i></li> <li>• Colgate-Palmolive</li> <li>• Pfizer</li> <li>• Gillette del Perú</li> <li>• GlaxoSmithKline</li> <li>• Puig Perú</li> <li>• Kimberly Clark, etc.</li> </ul>

Nota: las empresas en cursivas utilizan la modalidad de venta directa por catálogo para la colocación de sus productos.

Fuente: Maximixe, octubre del 2006.

El tamaño de mercado de este sector en el Perú bordea los 1.000 millones de dólares anuales<sup>5</sup>, y ha presentado en los últimos diez años un crecimiento sostenido de alrededor de 10% anual en promedio. De este mercado total, 58% de

4. Entrevistado el 28 de marzo de 2007.

5. Comité Peruano de Cosméticos e Higiene (Copecoh).

la participación la tienen las empresas<sup>6</sup> cuya estrategia comercial se basa en la venta directa por catálogo, y su crecimiento fluctúa entre 10% y 15% anual; sin embargo, el año 2008 presentó un crecimiento de 20%<sup>7</sup>. Cabe señalar que en este mercado de venta por catálogo de aproximadamente 600.000 dólares anuales<sup>8</sup>, compiten con Belcorp –líder del sector, con 30% de participación–, la peruana Unique –segunda en el mercado con 18% de participación–, la estadounidense Avon, seguida por la brasileña Natura, la sueca Oriflame y, finalmente, las nuevas ingresantes al mercado, que son Dyclass y Bellísima. Este sector se caracteriza por su alta concentración, ya que el mercado de venta directa está liderado por pocas pero grandes marcas como Ésika (Belcorp), Unique, Avon, Ebel (Belcorp) y Natura, en ese orden.

El crecimiento sostenido de este sector, según los analistas de mercado, se debe a los siguientes factores:

- Crecimiento de la economía: la economía peruana ha tenido un crecimiento sostenido desde el 2002, de un 13% promedio anual.
- El cambio de hábito de las personas: las mujeres peruanas generalmente son más sencillas<sup>9</sup> a la hora de arreglarse y no suelen estar demasiado ataviadas, a diferencia de las mujeres de mercados como el mexicano o el colombiano; sin embargo, en los últimos años se observa que hay una mayor preocupación y cultura del cuidado personal, no solo en mujeres sino también en varones.
- La incorporación del mercado masculino al sector: cada vez más los hombres se preocupan por su cuidado personal, lo que favorece el desarrollo del sector.
- Fuerte competencia entre las empresas: factor que impulsa a mejorar las estrategias comerciales, a la reducción de precios y al mejoramiento e innovación de productos y empaques.

A inicios del 2009, el panorama internacional que enfrenta el Perú es de una crisis económica y financiera mundial prolongada y profunda. Ante ello, los analistas señalan que el sector de cosméticos no se verá muy afectado, dado que existen

---

6. Comité Peruano de Cosméticos e Higiene (Copecoh).

7. <<http://www.elcomercio.com.pe/impresas/notas/mercado-crecio-20/20090216/246650>>.

8. Según entrevista a los funcionarios de Belcorp.

9. Según el informe gerencial de marketing publicado por Apoyo Opinión y Mercado, 50% de las mujeres se maquillan solo para compromisos, mientras que solo 25% de ellas lo hacen todos los días, y 24% nunca lo hacen.

diversos factores, como los cambios de hábitos en las personas, que cada vez están optando por un mejor cuidado de la imagen personal, que permitirán que haya un incremento del consumo per cápita de los productos.

Respecto al mercado latinoamericano, al año 2007, el Perú se ubicó en el séptimo lugar de ventas con 1.010 millones de dólares a precio público y un crecimiento de todo el sector de 7,45% en comparación con el año anterior, cuyo nivel de ventas fue de 940 millones de dólares<sup>10</sup>, según se puede apreciar en el cuadro 2.2. Sin embargo, el consumo per cápita en el Perú para el año 2007 fue de 112,71 dólares anuales y ubicó al país en el octavo lugar (véase el cuadro 2.3).

**Cuadro 2.2**  
**Participación y ventas en el ámbito latinoamericano**

<i>Top ten de América Latina</i>					
Cosméticos y artículos de aseo		2006*	2007*	%	
				Crecimiento	Participación
1	Brasil	18,14	22,23	22,55	7,64
2	México	6,94	7,06	1,73	2,43
3	Argentina	1,97	2,33	18,27	0,8
4	Venezuela	1,82	2,16	18,68	0,74
5	Colombia	1,84	1,97	7,07	0,68
6	Chile	1,38	1,47	6,52	0,51
7	<b>Perú</b>	<b>0,94</b>	<b>1,01</b>	<b>7,45</b>	<b>0,35</b>
8	República Dominicana	0,42	0,41	-2,38	0,14
9	Ecuador	0,34	0,38	11,76	0,13
10	Guatemala	0,29	0,31	6,9	0,11

\*Datos expresados en miles de millones de dólares.

Fuente: Comité Peruano de Cosmética e Higiene de la Cámara de Comercio de Lima.

Cabe señalar que a pesar de haber aumentando el nivel de ventas, aún el consumo per cápita de cosméticos en el Perú es relativamente bajo en comparación con los otros países.

10. Información obtenida del Comité Peruano de Cosmética e Higiene, al 27 de junio de 2007.

**Cuadro 2.3**  
**Consumo per cápita en América Latina**

Nº	País	Consumo per cápita***
1	Brasil	345,73
2	Chile	267,37
3	Venezuela	248,28
4	México	199,4
5	Argentina	186,06
6	Colombia	141,61
7	República Dominicana	137,3
<b>8</b>	<b>Perú</b>	<b>112,71</b>
9	Ecuador	92,25
10	Guatemala	85,28

\*\*\* Datos expresados en dólares.

Fuente: Comité Peruano de Cosmética e Higiene de la Cámara de Comercio de Lima.

## 1.2 Estructura interna del sector<sup>11</sup>

En el interior de la cadena productiva, esta industria se relaciona necesariamente con otras dos: la de insumos químicos, que provee los materiales necesarios para la elaboración de productos cosméticos; y la industria de papel, cartón, plástico y vidrio, que provee de los envases, empaques y catálogos de venta (véase el anexo 2.1). Esta última mueve anualmente alrededor de 1.200 millones de dólares, lo que representa 1,7% del PBI nacional<sup>12</sup>.

Las actividades más importantes que desarrollan las empresas del sector cosmético están relacionadas con la comercialización y venta de productos, al desarrollo de marcas y la diversificación de sus canales de distribución; estrategias comerciales que se han constituido en los principales elementos competitivos de las diferentes empresas. En tanto, las labores operativas de producción y distribución de sus productos generalmente son derivadas a terceros; por ejemplo, Belcorp Perú terceriza sus operaciones de distribución y parte de la producción a la empresa Yobel.

11. Véase el anexo 2.1: "Estructura interna del sector".

12. Diario *Gestión*, 2 de noviembre de 2005.

### 1.3 La venta directa y la generación de ingresos familiares

La venta directa en el Perú surgió a fines de la década de 1960. Desde esos años empezó un desarrollo lento que se consolidó y acrecentó vertiginosamente en la década de 1970 durante el gobierno militar, como consecuencia de la prohibición ejercida sobre las importaciones. Más adelante, en el primer gobierno de Alan García (1985-1990), se repitió la prohibición de importaciones; pero a pesar de la galopante inflación de esos años, el mercado tendiente a la producción interna permitió un nuevo auge en el sector.

Gracias a los dos períodos políticos mencionados, el sector cosmético en el Perú se consolidó de la mano del sistema de venta directa; de modo tal que hoy en día el porcentaje de facturación a través de este sistema es significativamente mayor que en otros países, y fluctúa entre 50% y 60%. La década de 1980 fue decisiva para el sector cosmético en el Perú, pues fue cuando se empezó a crecer y ganar competitividad en función del ingreso de otras empresas extranjeras al sector. Durante esa década ingresaron al mercado la empresa estadounidense Avon, en 1982, y posteriormente, durante los siguientes años, ingresaron también otras tres importantes compañías: en 1994, la empresa sueca Oriflame; en 1997, la brasileña Natura; y, finalmente, en el 2006, la empresa colombiana Dyclass, y en el 2008, la mexicana Bellísima.

Según el director gerente de la consultora Métrica, Julio Luque, “el Perú es uno de los países más exitosos en la venta directa en la región. No en vano dos de las pocas empresas peruanas que han conseguido convertirse en poderosas multinacionales [Belcorp y Unique] confían en la venta directa de sus productos”<sup>13</sup>.

El éxito de este sistema de ventas radica en el mutuo beneficio de las partes implicadas. Por un lado, permite la generación de empleo y la oportunidad de desarrollo a mujeres de escasos recursos económicos. Mediante la generación de un “negocio propio” –al que pueden acceder de manera sencilla y dedicándole el tiempo que cada una pueda darle–, además de un atractivo programa de incentivos y un sistema de comisiones que puede ir desde 10% hasta 40% de ganancia por las ventas propias; adicionalmente, algunas empresas ofrecen comisiones adicionales por las ventas que realizan sus consultoras recomendadas.

---

13. <<http://www.elcomercio.com.pe/EdicionImpresa/Html/2007-05-28/ImEcPortada0729686.html>>.

De otro lado, permite lograr una amplia cobertura territorial y contar con una numerosa fuerza de ventas que, al ser independiente, no genera carga económica en los pagos de planilla y beneficios sociales.

En general, según algunas cifras provistas por gerentes de las diversas empresas, el promedio de ingresos mensuales de las consultoras varía entre 400 y 500 nuevos soles (entre 130 y 170 dólares), pero las que se dedican en exclusividad a dicha actividad obtienen ganancias superiores a 1.000 soles (330 dólares)<sup>14</sup>.

Según diversas fuentes, se emplean cerca de 250.000 mujeres en el sector, las mismas que están organizadas por zonas bajo la supervisión de una gerente de zona o directora de ventas; y, a su vez, son supervisadas por un gerente de ventas o regional. Todas ellas son la fuerza de ventas de las siete empresas que compiten en el sector.

Una particularidad en este tipo de venta es que las empresas que venden por medio de catálogos son las que tienen mayor aceptación a la hora de comprar productos de maquillaje, tratamiento facial y corporal y fragancias<sup>15</sup>, es decir, las personas prefieren adquirir productos de belleza por medio de una consultora, como se puede apreciar en el anexo 2.2: “Lugar de compra de productos de uso personal”.

#### 1.4 Las mujeres y la sociedad

El rol de la mujer en la sociedad ha venido cambiando con el paso del tiempo. Hasta hace algunos años, el principal rol que desempeñaba la mujer era la dedicación exclusiva a las labores domésticas. El paradigma de la mujer ama de casa viene siendo cuestionado desde hace mucho tiempo, lo que ha favorecido la apertura de espacios de protagonismo femenino que antes no existían. En la actualidad, las mujeres, sobre todo de las áreas urbanas, se ven retadas a compatibilizar sus responsabilidades como madres con los desafíos en el campo laboral y político.

De otro lado, en el Perú el número de hogares dirigidos por mujeres está aumentando rápidamente. Los Censos Nacionales de 1981 y 1993 realizados por

---

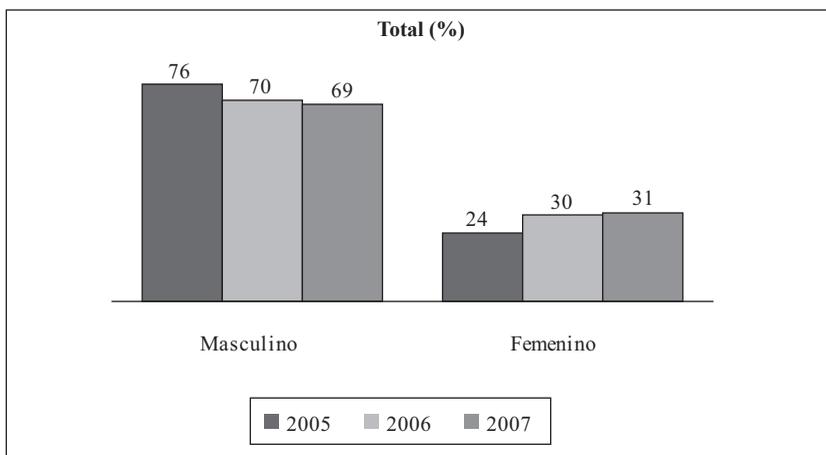
14. <<http://www.icex.es/>>.

15. Apoyo Opinión y Mercado S.A. *Liderazgo en productos no alimenticios. Informe gerencial de marketing*. Lima, noviembre del 2007, p. 6.

el INEI<sup>16</sup> muestran cifras radicales al respecto; así, se señala que los hogares conducidos por mujeres se han incrementado en 46% entre ambas fechas, de 760.182 mujeres jefas de hogar en 1981 a 1.110.000 en 1993. Tal tendencia está estrechamente relacionada con el cambio económico y social experimentado en el país durante las últimas décadas, lo cual contribuye a la aparición de estructuras familiares uniparentales y jefaturas de hogar femeninas.

Como se aprecia en el gráfico 2.1, al año 2007 el porcentaje de hogares con jefaturas femeninas se encuentra alrededor de 31%.

**Gráfico 2.1**  
**Género del jefe de hogar**



Base: total de jefes de hogar entrevistados (1.084).

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S.A. (2007: 8).

Además de asumir el rol de jefe del hogar, cada vez más las mujeres se están integrando a la actividad económica y buscan generar más ingresos al hogar, ya sea porque el hombre se va de la casa o porque los ingresos reales han disminuido debido a varios factores sociales como: el aumento de la pobreza; la migración de los varones en busca de empleo; o el fallecimiento del hombre, que deja una proporción importante de hogares encabezados por mujeres viudas (27,1%); este último factor se dio más en la década de 1980 con el problema del terrorismo. En la década de 1990, en el país se aplicaron los programas de

16. Instituto Nacional de Estadística e Informática.

ajuste económico de lucha contra la hiperinflación, una de cuyas consecuencias fue el desempleo de un vasto sector de la población masculina, lo cual también trajo como consecuencia que los hogares empezaran a depender solo o principalmente del aporte económico de las mujeres. Los factores sociales y económicos de la coyuntura peruana configuraron también cambios decisivos en las percepciones sobre el papel de la mujer y han promovido en ellas una búsqueda de realización personal a través de la emancipación económica, como medio para escapar de realidades hostiles, tales como la violencia familiar<sup>17</sup> y la dependencia del ingreso de sus parejas como único sustento.

En cuanto al ámbito laboral, de acuerdo con el INEI (2005), 42,2% de la población económicamente activa (PEA) en el Perú eran mujeres. Estas estadísticas muestran la desigualdad existente entre el empleo y ocupación de hombres frente a las mujeres. A continuación se presentan algunas cifras que muestran tal afirmación:

- Las mujeres residentes en Lima Metropolitana registran un índice de desempleo de 12%, mientras que en los varones este es de 9,4%.
- Las mujeres desempleadas en Lima alcanzan una tasa de 44,5%, mientras que el índice de los varones esta es de 27,5%.
- La tasa de empleados adecuadamente para los varones es de 63,1% de la PEA masculina; en el caso de las mujeres, la cifra es de 43,5%.

De acuerdo a la categoría de ocupación:

- Como empleadora se encuentra 1,5% de la PEA femenina, en comparación con 5,9% de varones.
- Como trabajador familiar no remunerado, las mujeres alcanzan la cifra de 7,4%, mientras que los varones, 2,6%.
- 12,9% de la PEA femenina se encuentra empleada como trabajadora doméstica, mientras que apenas 0,4% de los varones lo están en esta misma categoría (INEI 2005).

Todos los factores anteriormente descritos han repercutido en el aumento de la participación laboral de las mujeres a lo largo de los años; una parte de este nivel de participación se ha sumado al sector de empleo informal engrosando las filas

---

17. De acuerdo con la Endes Continua 2004, 42% de mujeres alguna vez han sido violentadas físicamente por parte del esposo o compañero. En la sierra la cifra se eleva a 47%; en la selva, a 46%; y mientras que en el resto de la costa asciende a 38%, en Lima Metropolitana la cifra es de 37%.

del subempleo. Según las cifras mostradas por Apoyo, Opinión y Mercado, las mujeres que no cuentan con un trabajo estable se desempeñan en trabajos eventuales o “cachuelos”, según se aprecia en el cuadro 2.4. Del sector de mujeres que cuentan con trabajos eventuales, 10% se desempeñan como vendedoras de cosméticos por catálogo<sup>18</sup>.

**Cuadro 2.4**  
**Tipo de trabajo eventual “cachuelo” en mujeres**

Principales respuestas	Total %	NSE					Edad				
		A %	B %	C %	D %	E %	18 a 24 %	25 a 34 %	35 a 44 %	45 a 54 %	55 a más %
Venta de “menú”	17	14	13	21	18	7	8	19	10	25	18
Servicio doméstico	17	0	0	10	11	67	19	9	23	22	6
Dulces / postres	14	10	7	14	21	7	12	13	10	22	18
<b>Cosméticos por catálogo</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
Costura / tejido / bordado	10	10	33	10	8	7	8	9	7	14	18
Ayuda en local comercial	7	0	0	7	13	3	15	9	10	3	6
Venta de ropa / calzado	7	0	7	10	5	13	8	16	3	6	0

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S.A. *Perfil del ama de casa. Informe gerencial de márketing*. Lima, marzo del 2007, p. 24.

## 2. Belcorp: la consolidación y expansión de una empresa familiar

### 2.1 Historia

Belcorp es una empresa familiar peruana que nació hace más de cuarenta años, y se dedica a la producción y comercialización de productos cosméticos, higiene y cuidado personal.

A finales de la década de 1980, Belcorp inició una agresiva estrategia de expansión e incursión en el ámbito internacional con la marca **Ebel**. Más tarde, en

18. Apoyo Opinión y Mercado S.A. *Perfil del ama de casa. Informe gerencial de márketing*. Lima, marzo del 2007, p. 24.

el año 1996, se inició un nuevo rumbo para este crecimiento, pues a partir de ese año la visión de la empresa contempló el convertirse en una **corporación internacional** multimarcas y multicanales, para lo cual nació la **Corporación Belcorp**.

La Corporación Belcorp es líder en tres países de América del Sur: Perú, Colombia y Venezuela; y además tiene presencia en los siguientes países de América del Sur, Centro y Norte: Argentina, Bolivia, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, México, República Dominicana, Puerto Rico y Panamá. Para poder atender a estos mercados tan amplios, Belcorp tiene centros de distribución y abastecimiento ubicados estratégicamente en Francia, Colombia, Chile y el Perú; dado su origen peruano, la casa matriz de la corporación se encuentra en Lima, ciudad desde donde se delinearán las estrategias globales para cada uno de los países.

## 2.2 Visión, misión y valores de la corporación<sup>19</sup>

### Visión

“Ser la compañía que más contribuye a acercar a la mujer a su ideal de belleza y realización personal”.

### Misión

“Somos Belcorp. Creemos en la mujer. Reconocemos su espíritu emprendedor y fortalecemos su capacidad para transformar su vida y entorno. Creamos experiencias de marca memorables que inspiran y mejoran la vida de nuestros consumidores.

Generamos oportunidades de crecimiento y desarrollo para nuestros colaboradores, consultoras y proveedores.

Creemos que todos aspiramos a nuestra realización y promovemos el liderazgo como medio para alcanzarla.

Buscamos nuevos desafíos para crecer, evolucionar, y alcanzar nuestro máximo potencial.

Creemos en el trabajo en equipo, en la confianza y libertad de explorar, crear, aprender para lograr retos extraordinarios y contribuir al crecimiento sostenible de la sociedad”.

La misión de la corporación refleja de manera clara y específica la identificación de sus principales grupos de interés: las mujeres y su potencial de transformado-

19. Información brindada por la Gerencia Corporativa de Responsabilidad Social.

ras de la sociedad; colaboradores; consumidores; consultoras; proveedores. Del mismo modo, refleja también el compromiso con el crecimiento sostenible de la sociedad. Como se verá en todo el desarrollo del presente informe, la empresa tiene siempre presente esta declaración en su quehacer y sus acciones están debidamente alineadas con el cumplimiento de su misión y con la búsqueda del logro de su visión.

### Valores empresariales

La empresa promueve cuatro valores en todas las actividades que realiza, los mismos que están presentes en cada una de las áreas de la empresa. Dichos valores, cuya presencia se pudo constatar en las diversas entrevistas sostenidas con los ejecutivos de la empresa, son los siguientes: **liderazgo, pasión, compromiso y orgullo.**

Estos valores son promovidos no solo en el ámbito de las personas que trabajan en las oficinas administrativas de la empresa, sino también entre los gerentes de venta, cuyo trabajo es exclusivamente de campo, quienes a su vez los transmiten a las consultoras de belleza. Esto se pudo constatar en dos visitas de campo que se realizaron en abril del 2007.

“Me siento muy feliz y orgullosa de trabajar en esta empresa, porque me ha permitido crecer y desarrollarme profesionalmente a pesar de no tener una carrera *ad hoc* en ventas; soy enfermera técnica. Empecé como consultora hace 7 años, luego fui ejecutiva de mi zona, y ahora soy Gerente de Zona. Estoy realmente feliz por lo que he logrado hasta ahora y en poco tiempo en la empresa. Cuando era ejecutiva, vi la oportunidad de poder incorporarme a la empresa, postulé a Gerente de Zona, y me aceptaron [...] La empresa nos facilita mucho el trabajo, porque nos dan muchas herramientas que nos permiten lograr los objetivos, ¡nos dan reportes hasta por cada consultora!, y nos alertan cuando alguna de ellas está dejando de vender, eso me facilita el trabajo muchísimo y nos ayuda a estar ordenadas; así yo puedo programar bien mis días de visita a cada zona y a cada consultora, y yo misma voy a ver qué sucede con la consultora X que de pronto ha dejado de vender o pagar, y ver cómo la puedo ayudar para no perderla [...]”.

Carmen Vargas,  
gerenta de la Zona de Pachacútec – Ventanilla

### 2.3 Belcorp país comercial Perú

La organización empresarial en el Perú es particularmente comercial y concentra sus esfuerzos en el fortalecimiento de la fuerza de ventas y aplicación de estrategias comerciales innovadoras en sus marcas y productos.

#### Marcas

Las marcas que comercializa la empresa reflejan el modelo de segmentación psicográfica, que considera como variables relevantes de análisis la orientación de vida, las motivaciones, sueños y temores de las mujeres, al margen de su condición social, laboral o familiar. Los estudios identificaron varios tipos de mujeres que contribuyeron a definir la orientación diferenciada de cada una de las marcas: L'Bel, Ésika y Cyzone:

1. **L'Bel:** ofrece productos de belleza de alta tecnología francesa para mujeres que valoran las marcas que las premian y las distinguen. Es la marca *premium* de Belcorp, apoyada en su filiación con París como referente de prestigio, *glamour*, femineidad y sofisticación.

L'Bel cree en el “Poder de ser mujer”. Su filosofía celebra a la mujer con determinación, a la mujer especial que se compromete con sus ideales y los hace realidad.

2. **Ésika:** es la marca que invita a las mujeres a cambiar, a soñar, a disfrutar de todas las mujeres que viven dentro de ella con un mundo de color, energía y optimismo. Ésika conecta a las mujeres con el mundo del maquillaje y la moda inspirados en Nueva York.

La filosofía Ésika invita a las mujeres a cambiar, a transformar los “no creo” en “¡sí puedo!”. Desarrollar a la **gran mujer** que llevamos dentro impulsando el crecimiento continuo e integral: en la mujer, en su familia y en su negocio con Ésika.

3. **Cyzone:** marca juvenil, caracterizada por la diversión, originalidad y energía. La marca se define “más que una marca, como una actitud”. Cyzone acompaña a las jóvenes y las invita a expresarse a través de lo último en moda, maquillaje y accesorios, sin perder su individualidad.

Cada una de estas marcas cuenta con su propia página web<sup>20</sup>, a través de las cuales llegan directamente al público objetivo. Todas las páginas tienen la opción para adquirir sus productos a través de una tienda virtual y brindan información más detallada de los productos.

### 3. La responsabilidad social en Belcorp

“[...] Una empresa que es capaz de mirar el entorno y no solamente sus propios intereses está un paso más adelante del resto. La RS es un movimiento mundial del que muy pocas empresas participan [...]”.

Sr. Eduardo Cobián, gerente corporativo  
de Conocimiento Estratégico del Consumidor

#### 3.1 El paso de la filantropía a la responsabilidad social

Las iniciativas sociales en las empresas surgen como propuestas de uno o varios individuos, quienes tienen habilidades, roles y estilos de gestión que permiten el crecimiento y la consolidación de los emprendimientos sociales (“Gestión efectiva de emprendimientos sociales” [Social Enterprise Knowledge Network - SEKN 2006]); a lo anterior se lo denomina **“liderazgo”** y, como veremos a continuación, el liderazgo en la Corporación Belcorp ha sido y es el tema fundamental que ha dado paso a la transición de la empresa de la filantropía a la RSE, a través de la creación de la Fundación Belcorp y a la incorporación de esta filosofía todos los ámbitos de la corporación (en todos los países).

Por lo general, el surgimiento de los emprendimientos sociales en las empresas se desarrolla en cuatro etapas: inicio, institucionalización, descentralización y el conglomerado social (SEKN 2006). Se ha hecho una adaptación del modelo desarrollado por la red SEKN<sup>21</sup> con la finalidad de explicar las diversas etapas por las cuales ha ido pasando la empresa para ir consolidando la adopción de una gestión socialmente responsable; cabe señalar que la empresa continúa en este proceso.

---

20. <<http://www.lbel.com.pe>>, <<http://www.esika.biz/>>, <<http://www.cyzone.com/>>.

21. SEKN: Social Enterprise Knowledge Network. La red de universidades estadounidenses lideradas por Harvard tiene como misión avanzar en el terreno del conocimiento y la práctica de empresas sociales mediante la investigación conjunta, el aprendizaje compartido, la enseñanza centrada en los alumnos y el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones de formación ejecutiva para servir a sus respectivas comunidades. <<http://www.sekn.org>>.

Como se puede apreciar en el cuadro 2.5, la visión de ser una empresa socialmente responsable nació del líder de la empresa, quien convocó a un comité de trabajo voluntario para crear la Fundación Belcorp, integrada por diversos directores, gerentes y jefes de áreas; dicho comité, presidido por el presidente de la corporación, se formó a inicios del 2003, año en que se diseñó el “camino, la ruta a seguir” (D. Barbieri, abril del 2007) y se definió el foco estratégico de la fundación. De esa manera, el liderazgo pasó de ser una iniciativa de individuo (Sr. Belmont) a una etapa de institucionalización de la iniciativa (creación de la Fundación Belcorp); luego se pasó a la etapa de descentralización (creación del Área Corporativa de RS), para finalmente dar paso a la etapa de conglomerado social.

Se aprecia también la importancia del liderazgo en este proceso, ya que de esa manera el líder involucra a los vicepresidentes y gerentes de la empresa para que sean ellos los propulsores de realizar una gestión responsable; de esta manera, las estrategias y acciones de la empresa se van alineando con esta nueva forma de gestión; del mismo modo, la información fluye de manera más rápida por toda la organización y sus colaboradores.

**Cuadro 2.5**  
**Etapas de desarrollo de responsabilidad social en la Corporación Belcorp**

Etapas	Inicio	Institucionalización	Descentralización	Conglomerado social
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza labores filantrópicas a solicitud de la comunidad</li> <li>2. Presidente de la corporación decide crear la Fundación Belcorp</li> <li>3. Se crea el Comité Pro Fundación</li> </ol>	Se crea la <b>Fundación Belcorp</b> – nacen los primeros programas sociales (2003)	Se crea la <b>Gerencia Corporativa de Responsabilidad Social</b> (2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura de áreas de responsabilidad social en los demás países.</li> <li>2. Se consolida la filosofía de las marcas a través de la adopción de programas sociales, por ejemplo: L'Bel (programa de becas), Ésika (programa de desarrollo integral de la mujer) y Cyzone (campaña de marketing social “Quiérete”, dirigido a jóvenes).</li> </ol>

Etapas	Inicio	Institucionalización		Descentralización	Conglomerado social
Roles del líder y acciones empresariales	Toma acción  Capitaliza posición jerárquica y red de contactos	<b>Organización y estructura</b>	<b>Armonización estratégica</b>  Define <i>stakeholders</i> principales y primeros en atender: consultoras de belleza  Generación de alianzas estratégicas: Warmi Cusi	Da forma a la estructura organizativa en la sede de la corporación y luego en cada país	Se incorpora a redes e instituciones internacionales: * Foro de Líderes del Sector Privado – iniciativa del Banco Mundial, Naciones Unidas, Pacto Mundial. * Redeamerica – red de fundaciones empresariales.
		Define la estructura organizativa			

Fuente: entrevista a Daniella Barbieri, gerenta corporativa de Responsabilidad Social.  
Elaboración: propia, sobre la base de SEKN (2006).

A lo largo de los años de operación de la empresa, Belcorp realizaba labores filantrópicas que atendían solicitudes de apoyo de diversas instituciones (colegios, municipalidades, ONG, etc.) y/o personas de su entorno cercano. Las solicitudes de apoyo eran atendidas por las áreas de Márketing y/o Gestión Humana, y dependían del tipo de solicitud y del solicitante; si esta atendía alguna necesidad de apoyo a familiares de algún colaborador de la empresa o alguna consultora de belleza, esta ayuda se canalizaba a través del Área de Gestión Humana; si las solicitudes venían de instituciones y/o personas externas a la empresa, la ayuda se canalizaba por el Área de Márketing.

“Convencido del impacto que Belcorp tiene en la comunidad, de que el crecimiento empresarial depende también del crecimiento de la sociedad, y en retribución al esfuerzo de miles de mujeres que han sido y son parte del éxito de la empresa”<sup>22</sup>, el presidente de la Corporación Belcorp impulsó la creación, en octubre del 2003, de la **Fundación Belcorp**.

22. Señala el Sr. Gustavo Arróspide del Busto, quien fue director general del Perú y Bolivia, entrevistado en marzo del 2007.

Al nacer la fundación, nació también la identificación del foco estratégico, el cual es **la búsqueda de la transformación social del país a partir del desarrollo integral de la mujer**<sup>23</sup>. En esa medida, la fundación tiene como estrategia desarrollar en las mujeres capacidades con el objetivo de promover su empoderamiento emocional (fortalecimiento de la autoestima, autoconocimiento, toma de decisiones), social (creación de redes participativas) y económico (educación y capacitación).

Uno de los aspectos fundamentales que sustenta este foco estratégico es que Belcorp cree en la capacidad de la mujer para transformar su vida y en su capacidad como agente de cambio en la sociedad.

### 3.2 La gestión responsable por grupos de interés

Belcorp define la responsabilidad social como “una filosofía de vida, una nueva forma de ver el mundo que le genera valor a la empresa y su entorno”<sup>24</sup>. “Belcorp fomenta el crecimiento sostenible construyendo relaciones sólidas y duraderas, basadas en el respeto y confianza con cada uno de sus grupos de interés”, señala Daniella Barbieri, gerenta corporativa de Responsabilidad Social.

Organizativamente, la Gerencia Corporativa de RS pertenece a la Vicepresidencia de Gestión Humana y tiene a su cargo el área de bienestar social con colaboradores y la fundación. La fundación queda entonces como una entidad encargada de la creación e implementación de proyectos sostenibles y de naturaleza autogestionable, es decir, aquellos que a mediano y largo plazo puedan subsistir sin la necesidad del apoyo de la fundación. En los diversos países donde opera la corporación, como el Perú, el Área de Responsabilidad Social forma parte del Área de Gestión Humana, por lo que el coordinador o jefe de fundación pertenece al Área de Gestión Humana pero reporta matricialmente al gerente corporativo de Responsabilidad Social.

Desde la Gerencia Corporativa de RS se pretende infundir la filosofía de la responsabilidad social a toda la organización. Según las palabras de la gerente, “aún la gente [colaboradores de la empresa] no está del todo interiorizada con el tema de responsabilidad social”<sup>25</sup>, por lo cual desde febrero del 2006 el área ha realizado

---

23. <<http://www.fundacionbelcorp.org/index.asp>>.

24. <<http://www.belcorp.biz/ResponsabilidadSocial.asp>>.

25. Tal situación se pudo apreciar en la entrevista realizada en noviembre del 2006 a la gerenta de Finanzas, Susana Milligan, quien consideraba que la responsabilidad social es

actividades de sensibilización y capacitación con la finalidad de introducir dicha filosofía en la cultura de la empresa, para así contar con colaboradores convencidos de la importancia de considerar los impactos sociales, económicos y ambientales en cada una de sus decisiones; y principalmente para trabajar junto con las áreas en el desarrollo de una gestión socialmente responsable.

En el camino por seguir consolidando una gestión responsable, Belcorp publicó su primer código de ética en mayo del 2009. La gerenta corporativa de RS señala que en la elección de los principios que ahí se señalan hubo un proceso participativo en todos los países, por lo que dicho código “establece los principios rectores que la llevan [a la empresa] a establecer las relaciones sólidas fundamentadas en su conducta ética”<sup>26</sup>. Este código de ética establece además la existencia de un Comité de Ética en cada país donde opera, encargado de garantizar la vigencia del código y analizar los casos por revisar.

Finalmente, en el modelo de RS, Belcorp ha identificado ocho grupos de interés: colaboradores, consultoras o consejeras de belleza, accionistas, consumidores, proveedores, Estado (gobierno), comunidad y ambiente; los que se ven reflejados en el código de conducta.

### 3.2.1 Colaboradores

#### Gestión Humana

A julio del 2009, 75% los colaboradores son mujeres, las cuales además ocupan 77% de los puestos directivos.

El enfoque de Gestión Humana está en desarrollar el capital humano y una cultura de innovación y alto desempeño.

Una gran preocupación del área es mantener y propiciar un adecuado **clima laboral**, el cual es definido como “un ambiente de trabajo en el que se vive el respeto, la credibilidad, la imparcialidad, el orgullo y la camaradería, porque consideramos que un buen ambiente de trabajo genera una mayor productividad”, señala Patricia Chiang, gerenta de Gestión Humana Perú.

---

“ayudar a la gente necesitada”; agregó, además, que es difícil medir el impacto de dichas actividades en función de los beneficios obtenidos por la empresa, razón por la cual aún no han desarrollado indicadores de medición en el aspecto financiero.

26. Belcorp. Código de ética, mayo del 2009, p. 14.

Con la finalidad de medir este clima laboral, la empresa utiliza las cinco dimensiones que mide el Great Place to Work Institute<sup>27</sup>. Cabe señalar que la empresa ha obtenido consecutivamente en los últimos cinco años (2004, 2005, 2006, 2007 y 2008) el “Great Place to Work”, premio que es otorgado anualmente por el mencionado instituto en diferentes países alrededor del mundo. Según dicho premio, los indicadores que miden la calidad del clima laboral de Belcorp son los que señalan una adecuada interconexión en la relación existente entre el total de los colaboradores y jefes; entre los colaboradores, su trabajo y la compañía; y los óptimos niveles de relación de los colaboradores entre sí. Esto se puede apreciar en algunos testimonios que ofrecieron colaboradores de la empresa.

La construcción de un apropiado clima laboral dentro de toda empresa también está relacionada con los niveles de comunicación que se establecen en su interior. En ese sentido, Belcorp hace uso de dos canales de comunicación: el “formal” y el “informal”. Se denomina “comunicación formal” a los documentos o *e-mails* enviados a través del canal nombrado como “Comunicaciones Belcorp Perú”; a través de este medio se anuncian los eventos más importantes de la empresa, los cuales están relacionados principalmente con actividades de integración. De otro lado, se denomina “comunicación informal” a la que se realiza de persona a persona con la finalidad de agilizar diversos procesos, siempre y cuando dicho canal sea bien llevado en beneficio de la empresa.

“Para mí, Belcorp es como mi familia. Aquí he aprendido a trabajar, a compartir, a amar. Yo empecé a trabajar en esta empresa muy joven y gracias a ella puedo decir con mucho orgullo que todos mis hijos son ahora profesionales. He contado en todo momento con el apoyo de mis jefes y con la posibilidad de desarrollarme tanto profesional como personalmente. He crecido con esta empresa y con ella he aprendido a valorar la vida, a querer a mis hijos y a trabajar en equipo. Para mí, honestamente, esta es una empresa

---

27. El prestigio de la labor que realiza el Great Place to Work Institute está basado en su hallazgo más importante en veinte años de investigación: la medición de la calidad de los lugares de trabajo a través de la confianza entre jefes y colaboradores, en tanto constituye su característica básica. El instituto define como un “gran lugar para trabajar” aquel donde los colaboradores “confían en las personas para las que trabajan, están orgullosos de lo que hacen y les gustan las personas con las que trabajan”. Los indicadores de calidad se miden por el grado de interconexión en las relaciones entre los colaboradores y jefes de una empresa, así como de su relación entre pares, con su propio trabajo y con la compañía. <<http://www.greatplacetowork.com.pe/>>.

que te da todo y sé que todos los que trabajamos en ella tenemos la oportunidad de crecer”.

Lidia Zúñiga, colaboradora de Belcorp Perú

Otra de las preocupaciones de Gestión Humana es tratar de mantener entre sus colaboradores el **equilibrio trabajo-familia**. Según su gerente, es importante que las personas puedan cumplir su rol de profesional y su rol como miembro de una familia (padre, madre, hija, hijo, etc.) con calidad. A la fecha, aún no han logrado establecer indicadores de medición al respecto, pero la empresa sí ha diseñado algunas herramientas que permiten fomentar este equilibrio:

- **Cuponera:** una especie de cuponera de descuentos, en los que se establecen tiempos libres y beneficios mínimos para colaboradores; por ejemplo: días libres previos al matrimonio, la tarde de cumpleaños libre, etc.
- **Soporte emocional:** se brinda un día a la semana asesoría y apoyo psicológico gratuito, para lo cual la empresa ha contratado los servicios de una profesional para atender a las personas que lo soliciten.
- **Flexibilidad de permisos:** los colaboradores tienen la tranquilidad y facilidad de poder solicitar permisos para poder atender temas personales.
- **Horario de verano:** tardes del viernes libre.

### Voluntariado corporativo

“[...] así como la empresa promueve la responsabilidad social como empresa; con el voluntariado, permite que el colaborador en su vida personal también abrace la causa de responsabilidad social y devuelva parte de lo que como persona también ha recibido de la sociedad; es como que en tu microcosmos vas ejercitando algo de lo que hace la empresa en su conjunto”.

Sr. Eduardo Cobián, gerente corporativo  
de Conocimiento Estratégico del Consumidor

El área de responsabilidad social, a través de la fundación, promueve el programa “**Tocando Vidas**”, programa de voluntariado corporativo que invita a la participación activa de los colaboradores de la empresa en las actividades que se realizan. Este programa fue lanzado en el año 2006, para lo cual la fundación realizó un evento de lanzamiento y presentó las diferentes alternativas de apoyo y actividades a las que pueden acceder los colaboradores de acuerdo con sus habilidades, tiempos y deseos personales.

Tocando Vidas cuenta con cuatro tipos de voluntariado para que el colaborador elija el que mejor se adecue a sus necesidades y deseos de apoyo; estos tipos o programas de voluntariado son:

- **Manos a la obra:** Los colaboradores participan activamente de las obras sociales de carácter filantrópico, con el objetivo de brindar ayuda y compartir momentos de aprendizaje y diversión con la comunidad.

Entre las actividades que desarrollan este grupo de voluntarios se encuentran:

- Mejorando colegios: visitan un colegio de las zonas en las que funcionan los programas sociales de Belcorp y mejoran su infraestructura con sus propias manos.
- Celebraciones especiales: por el Día de la Madre y Navidad organizan animadas fiestas, especialmente para los integrantes del programa de desarrollo integral y sus familias.
- Corazones solidarios: se solidarizan con las personas que se han visto afectadas por los desastres naturales, llevándoles ayuda y esperanza.
- Sembrando vida: se suman a la conservación y compromiso con el medio ambiente realizando actividades de sembrado de árboles en zonas con escasas áreas verdes.
- Colegio La Buena Esperanza: esta actividad se realiza desde hace varios años; en ella, los voluntarios dedican una mañana para compartirla con los niños del colegio y realizan actividades que refuerzan y contribuyen con su educación.

“Soy voluntaria de la Fundación, de hecho participo en varias de las actividades en las que interactuamos con los niños que es bonito porque estás con ellos y les alegras [...] y las actividades a las que vamos solas, como pintar colegios, el hecho de saber que el chiquito va a llegar el lunes y va a ver su colegio todo lleno de color, a ellos les va a dar color y luz a su vida y a mí me enriquece el alma, me siento bien”.

Karina Fernandini, productora de  
Comunicación para la Fuerza de Ventas

- **Sé un mentor:** este programa es un complemento al Programa de Becas de la Fundación Belcorp (que veremos más adelante), a través del cual el colaborador se convierte en guía y ejemplo para las niñas y jóvenes becadas,

y las motiva a continuar su programa de estudios, mejorar su desempeño académico y propiciar su crecimiento personal y profesional.

Cada colaborador asume el compromiso de acompañar a una niña durante el lapso de un año, en el cual comparten experiencias inolvidables, así como la oportunidad de crecer y aprender juntos.

“Yo quise ser mentora porque quería ayudar a alguien y fue exactamente lo que encontré. Esta persona encontró en mí a una amiga, un apoyo, una guía, y eso me hace sentir muy contenta”.

Jéssica Calderón, asistente de contabilidad

- **Profesionales en acción:** a través de este programa, se ofrece a los colaboradores la oportunidad de que cedan su tiempo, compartan sus talentos y vuelquen su experiencia en favor de los proyectos que la fundación promueve.

En este programa se cuenta con el apoyo de ingenieros, abogados, comunicadores, economistas, administradores y profesionales de las más diversas áreas.

- **Sumando granitos de arena:** es un esfuerzo conjunto de colaboradores y amigos que ayudan a recolectar los recursos necesarios para financiar actividades sociales y continuar creciendo con los proyectos de desarrollo.

Para este fin, se organizan actividades como “5K por las mujeres”, tómbolas, fiestas, espectáculos, ferias benéficas y otras actividades.

“[...] la Fundación nos convoca a través de los canales de comunicación internos para solicitar apoyo del personal en las actividades que están desarrollando, los que queremos vamos a apoyar [...] para eso contamos con el permiso de nuestros jefes si nuestra presencia es requerida en horas de trabajo, pero generalmente nosotros venimos a colaborar en horarios fuera de oficina, los sábados o los viernes en los meses de verano después del medio día, porque en verano los viernes trabajamos solo hasta el mediodía [...]”.

Karina Fernandini, productora de Comunicación para la Fuerza de Ventas

### 3.2.2 Consultoras y consejeras de belleza

Desde sus inicios, por el giro y el modelo de negocio, Belcorp ha brindado oportunidades de superación a miles de mujeres, no solo ofreciéndoles una oportunidad de negocio, sino además brindándoles la posibilidad de autogestionarse y tener un espacio de desarrollo personal y profesional. Desde esta perspectiva, la empresa considera que ya viene realizando una importante labor en el desarrollo de la mujer, puesto que brinda una oportunidad de desarrollo y laboral a muchas mujeres que no cuentan necesariamente con una educación y/o acceso al sistema financiero. Más aun si se considera que aproximadamente 79%<sup>28</sup> de las consultoras de belleza de Belcorp en Lima pertenecen a los niveles socioeconómicos más bajos.

“Estoy muy agradecida con la empresa. Gracias a los ingresos que tengo de mis ventas y de mi trabajo, he podido lograr todo lo que tengo. Cuando me presentaron [a] Ebel, hace doce años, yo estaba viviendo con el padre de mis hijos; mi hija estaba chiquita, vivíamos en un cuartito de esteras, no tenía nada [llora] y era muy tímida; pero me enseñaron cómo vender, me capacitaron y me dieron herramientas para lograrlo. Me separé del padre de mis hijos; yo sola he construido mi casa<sup>29</sup>; pude hacerme un préstamo del banco y les he dado una mejor educación a mis hijos”.

María, 40 años, ejecutiva Ésika de la Zona “G” de Pachacútec – Ventanilla

Consciente de esa realidad, Belcorp se preocupa por brindar las herramientas, servicios y soluciones que promueven el desarrollo personal y profesional de estas mujeres. Además, la empresa considera también que es importante brindarles un soporte emocional y social a las mujeres, por lo que Belcorp ha desarrollado un modelo de **empoderamiento de la mujer**, a través del cual les brinda oportunidades en tres frentes:

- Emocional: a través del reconocimiento (premios a las mejores consultoras, que consisten en equipos electrodomésticos, pasajes, etc.).

---

28. Cifra brindada por Daniella Barbieri, gerenta corporativa de RS, en la entrevista realizada en agosto del 2009.

29. María fue entrevistada en su casa, que ahora es de material noble, bastante amplia y equipada, una de las pocas que hay en la zona.

- Económico: proporcionando una oportunidad de negocio, herramientas y capacitación.
- Social: construyendo redes sociales.

Gracias a esta alineación entre visión social y visión de negocio, Belcorp ha sido invitado a participar del Foro de Líderes del Sector Privado, una iniciativa del Banco Mundial que reúne a las empresas del mundo que más contribuyen con el empoderamiento económico de la mujer. Con este llamado, Belcorp acoge el reto de liderar el desarrollo de la mujer en América Latina.

“Me complace sobremanera trabajar en una zona como Pachacútec, porque me permite darles la oportunidad de crecer a muchas mujeres y darles una oportunidad en la vida, una oportunidad de salir adelante por sí mismas; ellas lo necesitan mucho por la situación en la que viven, muchas de ellas maltratadas por el marido. Es un trabajo muy gratificante, me llena de muchas satisfacciones, no solo económicas (porque la empresa paga bien y los incentivos que nos dan son muy buenos). Yo me he ido de viaje a varios países, todos pagados por la empresa, he podido conocer lugares lindos, he podido pagarles los estudios a mis hijos [...]”.

Carmen Vargas, gerenta de la Zona de Pachacútec – Ventanilla<sup>30</sup>

### 3.2.3 Consumidores

Entre las preocupaciones referidas a este grupo de interés, y que son señaladas en su código de ética, y las que refieren sus directivos, se encuentra: la preocupación por brindar productos de calidad y que satisfagan las expectativas y deseos de sus consumidores. Con la finalidad de lograr estos objetivos, Belcorp trabaja con un equipo especializado de investigación de mercados, que permanentemente monitorea los deseos, tendencias y gustos de los consumidores.

De la misma manera, la empresa se preocupa por brindar información veraz de sus productos a través de los diversos medios de comunicación, dirigida a sus clientes y al consumidor final.

Entre las conductas éticas que la empresa señala están el respeto por la propiedad intelectual de las marcas y productos creados, así como la competencia justa,

30. Este testimonio y los demás han sido recogidos en el trabajo de campo que se realizó en el poblado de Pamplona Alta, distrito de San Juan de Miraflores, al sur de la ciudad de Lima. Algunos testimonios más se muestran en el anexo 2.3.

por lo cual la empresa señala en su código de ética el rechazo a todo tipo de prácticas que puedan ser consideradas no éticas con la competencia,

### 3.2.4 Proveedores

Dado el modelo de negocio, Belcorp cuenta con proveedores importantes que se han constituido en sus aliados estratégicos. Uno de estos proveedores o aliados en Perú es la empresa Yobel, con la que mantiene una alianza de muchos años. Yobel fabrica algunos de los productos que comercializa Belcorp en el Perú, y a su vez es la empresa distribuidora que llega a cada una de las casas de las 120.000 consultoras a escala nacional. Por ese motivo, es fundamental para Belcorp que Yobel esté alineada con los principios y valores de la empresa.

Belcorp, a través del Área de Atención al Cliente, controla y supervisa de manera estrecha la labor de Yobel, y ha logrado establecer políticas claras de trabajo que están alineadas con su filosofía empresarial<sup>31</sup>.

Además de la alianza Belcorp-Yobel en el Perú, la empresa también tiene una alianza con el **Centre de Biodermatologie des Laboratoires Sérobiologiques** de Francia, un prestigioso centro de investigación biodermatológica que le provee los componentes y activos más revolucionarios para el cuidado de la piel.

Belcorp ha establecido algunos principios en su código de ética, los que de por sí definen el tipo de relación que tiene con sus proveedores; entre ellos, se puede destacar la necesaria alineación de principios y conductas del proveedor con los principios de la empresa; la transparencia entre ambas partes con el objetivo de generar confianza y beneficio mutuo; se rechaza cualquier tipo de atención o regalo de algún proveedor que pueda generar un compromiso comercial; se establece también que los proveedores operen su negocio dentro de los marcos legales establecidos por cada país; finalmente, señala que los proveedores serán evaluados y seleccionados sobre la base de criterios ligados al desempeño económico, social y ambiental.

### 3.2.5 Ambiente

Conscientes del impacto ambiental que genera la empresa por el alto consumo de papel (impresión de catálogos de tres marcas para 120.000 consultoras en el Perú), el uso de productos químicos en la producción de su amplia cartera de

---

31. Según señaló Silvana Mecklenberg, quien fue gerenta de Atención al Cliente.

productos, entre otros, Belcorp ha reconocido que este impacto debe reducirse y minimizarse lo más posible; por lo tanto, considera estos esfuerzos como una prioridad estratégica de la corporación. Las iniciativas para lograr dicho objetivo están englobadas en el programa **Ecoacción**, un compromiso asumido por la corporación para contribuir con el desarrollo sostenible de nuestro planeta y que tiene planteado actuar en tres frentes:

- **Oficinas:** busca fortalecer la filosofía de responsabilidad social de la corporación en su eje ambiental, para lo cual se ha instaurado la política de reducción del consumo de papel y el reciclaje. En este ámbito se han realizado campañas de sensibilización en las oficinas con el propósito de involucrar a los colaboradores y llamarlos a la acción mediante un manejo adecuado de los residuos en las oficinas.
- **Producción:** minimizar y neutralizar los impactos generados por la manufactura de sus productos.
- **Canal de distribución:** lograr el compromiso de su fuerza de ventas, repartidores y transportistas en la mitigación del impacto negativo.

Con el objetivo de minimizar el impacto por el uso de papel, Belcorp imprime todos los catálogos de sus tres marcas en papel proveniente de bosques certificados, lo que significa que la empresa papelera que extrae el papel de los bosques deberá cumplir con los siguientes principios:

- Respetar los derechos de las comunidades indígenas.
- Respetar los derechos de los trabajadores y acuerdos de la OIT (Organización Internacional del Trabajo).
- Reducir el impacto ambiental originado por la tala de los árboles.
- Cumplir con los valores ambientales y sociales que son de vital importancia según los criterios HCVF (High Definition Value Forests).
- Las plantaciones deben promover la restauración y conservación de los bosques naturales.

Estos principios son auditados y certificados por la organización internacional independiente Forest Stewardship Council (FSC), establecida para promover el manejo responsable de los bosques del mundo.

Adicionalmente, las bolsas utilizadas en la entrega de los catálogos utilizan la tecnología “d2w”, es decir que son bolsas totalmente degradables. Gracias a esta tecnología, las bolsas tienen una vida útil previamente determinada, después de la cual el aditivo comenzará su trabajo de degradación. La descomposición

de la bolsa ocurre de una manera total y segura, dejando solo agua, dióxido de carbono y una pequeña cantidad de biomasa.

### 3.2.6 Estado

Respecto a este grupo de interés, no se señala en las fuentes utilizadas alguna actividad o programa que la empresa esté desarrollando en el Perú. La única vinculación con el gobierno peruano que ha tenido la empresa, en temas de RS, es su alianza con el organismo gubernamental Foncodes (Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social). A través de esta alianza, Belcorp apoyó el programa Empresa Solidaria, que tiene como objetivo contribuir al crecimiento profesional y personal de cientos de mujeres peruanas. La labor de Belcorp a través de la fundación consistió en incentivar la creación de talleres integrados por mujeres de sectores poco favorecidos, con el objetivo de convertirlas en proveedores de las marcas de la corporación y asegurarles una fuente de ingreso sostenible. Fueron más de 300 mujeres las beneficiadas, lo que mereció un reconocimiento especial por parte del Ministerio de la Mujer a la empresa en julio del 2006.

En el código de ética de la empresa se señala, además del respeto por la legislación, el conocimiento de los requisitos legales que regulan la producción y comercialización de sus productos.

### 3.2.7 Sociedad

Belcorp sustenta su actuar en la sociedad en estos tres principios:

- Contribuir a lograr un mundo mejor, preservando la belleza y la armonía (ligado al giro del negocio), para lo cual la empresa se preocupa por generar un impacto positivo en la sociedad a través de su labor con las mujeres.
- Ser actores positivos en el desarrollo de la sociedad en la que opera, a través del respeto por los derechos humanos.
- Generar una sinergia positiva a través de la confianza entre sus grupos de interés.

Para mayor detalle de la labor con la sociedad, más adelante se detallan los programas sociales que la empresa viene ejecutando con las mujeres a través de la Fundación Belcorp; sin embargo, podemos mencionar la campaña de marketing social que realiza la empresa a través de su marca Cyzone.

### **Campaña de marketing social “Quiérete”**

En el 2007, la empresa, a través de la marca Cyzone<sup>32</sup>, puso en marcha su primera campaña de marketing social. Cabe señalar que esta campaña no ha sido diseñada ni promovida por la fundación; esta actividad ha sido concebida y ejecutada en su integridad por el *staff* de profesionales de la marca, lo que constituye un indicador valioso de que la empresa está interiorizando la cultura de responsabilidad social en su gestión y va calando cada vez más en su cultura organizacional.

El principal objetivo de **Quiérete** es el fomento de la autoestima en las adolescentes y jóvenes, grupo más vulnerable en lo que a enfermedades de trastornos alimenticios se refiere.

Para el desarrollo de esta campaña y dado que Belcorp no cuenta con especialistas en el tema, se estableció una alianza estratégica con la ONG Visión Solidaria, que la puso en marcha a través de su programa VIVA (Vida y Valores). La campaña consistió en difundir la importancia de la prevención de la enfermedad a través de diversos medios televisivos, radiales y escritos. Por otro lado, se realizaron presentaciones teatrales de la obra “Solo si te quieres”, que muestra los problemas de los trastornos alimenticios.

La campaña Quiérete constituye una propuesta positiva que tuvo como principal mensaje el fortalecimiento de la autoestima de las jóvenes y un enfoque dirigido totalmente a la prevención, a través de herramientas distintas como un programa de charlas y asesorías dirigidas por la institución que respalda esta iniciativa. Debido a las alarmantes cifras que se manejan en el ámbito regional sobre los trastornos de orden alimenticio, la marca cumple el papel de sensibilización ante estos flagelos y busca, a través de esta iniciativa, llegar al mayor número de jóvenes y sensibilizarlas al respecto. Tanto la anorexia nerviosa como la bulimia son trastornos de la conducta alimentaria causados por la obsesiva búsqueda del “cuerpo perfecto”.

Por otro lado, la difusión en medios fue masiva a través de la página web<sup>33</sup> de la marca, en la que se brinda un servicio adicional a los interesados en conocer más acerca de la enfermedad y su tratamiento. Cuentan con una psicóloga en la web que da respuestas a inquietudes de las jóvenes.

---

32. Cyzone: <<http://www.cyzone.com>>.

33. <<http://www.cyzone.com/portal/quierete/principal.asp>>.

### **3.3 Fundación Belcorp – desarrollo de proyectos sociales**

Como se mencionara líneas arriba, la planeación y ejecución de proyectos sociales están a cargo de la Fundación Belcorp.

La Fundación Belcorp nació con el propósito de despertar y desarrollar en las mujeres capacidades para que imaginen un futuro mejor y lo hagan realidad.

El grupo beneficiario de estos proyectos son principalmente las consultoras y consejeras de Belcorp de escasos recursos

Una vez que la Fundación Belcorp definió su foco estratégico y su primer grupo de beneficiarias, procedió a plantear los objetivos del primer proyecto de desarrollo que ejecutaría; fue así que procedió a buscar un aliado estratégico que le permita ejecutar algún proyecto con mujeres y cuyo tema central sea la revaloración y empoderamiento de la mujer como una entidad importante en la sociedad. En esta búsqueda, encontró en el Perú a su primer aliado estratégico de orden social, la ONG Asociación Warmi Cusi. Así, en noviembre del 2003 la fundación lanzó su primer proyecto de desarrollo con la comunidad, denominado “Programa de Desarrollo Integral”.

Al año siguiente la fundación lanzó su segunda iniciativa, “Programa de Becas de Estudio”, dirigido a niñas y jóvenes de los NSE más bajos pero que tienen un gran potencial.

Adicionalmente a estos dos programas que desarrolla la fundación, esta ha establecido diversas alianzas con otras organizaciones con el propósito de apoyar los diversos programas que estas realizan, entre ellas: el Banco Mundial, Foncodes, Unicef, Save The Children Suecia, Cesvi, Ciudad Saludable, CPAL, entre otras, las que se detallan en el anexo 2.4.

Los desafíos que plantea la corporación al desarrollar estos dos programas de largo plazo están señalados en las declaraciones estratégicas que la empresa se plantea como la visión y misión; y en la firme creencia de sus líderes en que las mujeres tienen un papel muy importante en la transformación de la sociedad, desde su rol como madres, esposas, hijas, y demás roles que tienen ante la sociedad.

### 3.3.1 Programa de Desarrollo Integral<sup>34</sup>

El objetivo principal de este programa “es empoderar a las mujeres a ser las protagonistas en la transformación de sus vidas, la de sus familias y su comunidad, apostando por su realización personal y el fortalecimiento de su autoestima”<sup>35</sup>.

Este programa es ejecutado en alianza con la ONG Asociación Warmi Cusi (‘mujer feliz’ en quechua)<sup>36</sup>, una asociación civil sin fines de lucro. Dicha ONG fue fundada el 18 de julio de 2003 y empezó sus actividades en el mes de octubre del mismo año, justamente cuando logró ganar el concurso a la convocatoria hecha por la Fundación Belcorp, organización que ese año buscaba un proyecto que pudiera financiar y que estuviese dirigido a las mujeres.

El objetivo del programa –concebido con una perspectiva diferente de apoyo a la mujer peruana– es el desarrollo integral de las mujeres de zonas más necesitadas del país. A través de este se buscará superar los condicionamientos que impiden el desarrollo, y lograr una transformación radical en **la autoconcepción, actitudes y comportamiento de las adolescentes y mujeres adultas** participantes. La finalidad es capacitarlas para el futuro liderazgo, y ofrecerles una propuesta de continuidad y autogestión<sup>37</sup>.

#### Componentes del programa

- **Mujer y desarrollo personal:** fortalecer la agencia personal de las mujeres de forma que reconozcan su situación actual y la posibilidad de un cambio.
- **Mujer y acceso a información:** promover el acceso a información sobre los derechos de la mujer, los procedimientos legales en caso de vulneración de los mismos y el conocimiento de estrategias para enfrentar la violencia.

---

34. Para conocer a fondo el programa se realizaron entrevistas en profundidad con el gerente de la Asociación Warmi Cusi, Sr. Rodolfo Felices, y se hicieron visitas de campo a tres círculos Warmi en las zonas de Lima Sur (Pamplona, Villa María del Triunfo) en los meses de abril y mayo del 2007.

35. <<http://www.fundacionbelcorp.org/>>.

36. Warmi Cusi es una asociación civil sin fines de lucro que desde su fundación, en el año 2003, se dedica a mejorar las condiciones de vida de la mujer peruana. <<http://www.warmicusi.org/>>.

37. Información obtenida de la entrevista con el Sr. Rodolfo Felices, gerente de Warmi Cusi.

- **Mujer y desarrollo económico:** fortalecer las capacidades técnicas de la mujer, lo cual le permita generar ingresos propios.
- **Mujer y liderazgo social:** crear redes sociales y fortalecer el papel de la mujer como agente transformador en la sociedad.

Cabe señalar que para el desarrollo de todo el programa la ONG emplea personal voluntario, que va desde asistentes hasta profesionales como abogados, psicólogos, docentes, etc., los que constituyen el pilar fundamental de la organización y el éxito en el logro de los objetivos. Por lo tanto, la asociación ha logrado diseñar un sistema de voluntariado muy exitoso, de manera tal que se asegura de contar siempre con la cantidad y calidad de profesionales que la obra requiere. Para esto tiene un proceso de selección y capacitación permanente sobre temas de crecimiento personal, valores, técnicas y estrategias para trabajo en equipo y en técnicas de comunicación.

De otro lado, el programa plantea toda una propuesta metodológica que busca la transformación de conducta y actitudes de la mujer peruana; esta metodología es transversal en todo el desarrollo del programa. El período de intervención que recibe una mujer al participar de este programa es de dieciocho meses, en el cual recibe apoyo psicológico, legal, empresarial y espiritual.

La participación de Fundación Belcorp en este programa es de carácter económico y de soporte en planificación y gestión a la Asociación Warmi Cusi, a través de la asesoría especializada de los profesionales de la empresa. A la fecha, el programa ha sido rebautizado como “Grandes Mujeres. Programa de realización para la mujer”, y es auspiciado por la marca Ésika, ya que está muy alineado con su filosofía de marca.

Al 2008 se han beneficiado del programa cerca de 2.600 mujeres de escasos recursos que viven en zonas de pobreza en el sur de Lima (zonas marginales de los distritos de Villa María del Triunfo y Villa El Salvador) y cuyas edades van de 13 a más de 40 años.

“Gracias a todo lo que viví en Warmi Cusi aprendí a quererme más y estoy superando los problemas que tenía con mis hijos y nietos. Además, me inscribí en un curso para aprender a leer y escribir. Estoy segura que voy a lograr cumplir mis metas”.

Teodosia, beneficiaria del proyecto

### 3.3.2 Programa de becas de estudio

La Fundación Belcorp entiende que la educación es una herramienta eficaz para preparar a las mujeres y capacitarlas para ser elementos transformadores de la sociedad. En ese sentido, cree que la educación es esencial para que la mujer pueda superarse y transformar su sociedad, desde la educación básica hasta la superior. Por ello, a través del programa de becas de estudio busca elevar el nivel educativo de niñas y jóvenes, de manera que puedan tener mejores oportunidades en el futuro y estar preparadas para enfrentar un mundo cada vez más competitivo.

El programa de becas consiste en brindar todo el soporte financiero que requiere una mejor educación de calidad para las niñas de escasos recursos, y consiste en: la compra de los uniformes, útiles de estudio, el pago de matrículas y pensiones de los mejores colegios particulares de la zona de residencia de la niña. En general, los colegios elegidos son centros escolares de primer nivel de cada zona, los cuales les brindan una educación basada en valores, la oportunidad de manejar un segundo idioma (inglés) y la familiarización de las becadas con la computación. Cabe resaltar que la niña permanecerá becada a lo largo de su vida escolar siempre y cuando cumpla con el requisito de obtener 15 como promedio mínimo anual, y que la beca terminará en el momento en que la joven haya culminado su educación escolar. En el Perú, únicamente en casos excepcionales se beca a jóvenes en estudios superiores.

Si bien el programa de becas es integral, la fundación exige ciertos requisitos que deben ser cumplidos por los padres; estos requisitos son:

- Pago de la movilidad que trasladará a la niña a su nuevo centro educativo, si el caso lo requiere.
- Compromiso de los padres por brindar una alimentación adecuada a la niña.
- Compromiso de los padres en brindar todo el apoyo y soporte que requiere la niña para que esta se desenvuelva de manera exitosa en su nuevo colegio.
- La niña debe culminar sus estudios con un promedio mínimo de 15<sup>38</sup>.

En el primer año, la fundación becó a catorce niñas y adolescentes de Lima en grados de secundaria principalmente, pero dada la gran brecha educativa que

---

38. El sistema de calificación escolar en el Perú tiene una escala que va de 0 a 20.

existe entre los colegios estatales y privados, en los siguientes años la fundación decidió otorgar las becas principalmente en grados de primaria.

El perfil que deben tener las niñas son: que tengan potencial de liderazgo y que sean emprendedoras, para que así puedan generar un impacto en sus vidas y las de sus familias.

Este programa es el único que desarrolla en su totalidad la propia fundación, ya que no cuenta en el Perú con aliados externos para su desarrollo; asimismo, el programa es auspiciado por la marca L'Bel, ya que está alineado con su filosofía de marca.

Como se mencionara líneas arriba, el programa cuenta además con el apoyo de voluntarios de la empresa, a través del programa “Sé un Mentor”; este programa permite también a la fundación participar de manera cercana en el desarrollo del proyecto, y tener de primera fuente información respecto a los avances que van teniendo las niñas. De esta manera, la fundación puede actuar oportunamente brindado el apoyo que requiera la niña, para que culmine su año escolar de manera exitosa.

Al 2009, el programa tiene un total de 183 niñas y jóvenes becadas de Lima, Trujillo, Puno, Chiclayo, Apurímac y Arequipa. Al 2009, el mayor porcentaje de becadas son niñas de primaria, y solo hay una joven que se encuentra ya cursando sus estudios universitarios, los cuales también son pagados por el programa; esta joven inició el programa desde secundaria.

### 3.3.3 Recursos

Para la ejecución de estos programas, la fundación en el Perú cuenta con recursos mayoritariamente internos.

Y con el propósito de continuar creciendo con sus programas, necesita generar recursos externos; fue así como se estableció el evento institucional más importante para la fundación, la “**Maratón por las mujeres**”. Esta actividad es realizada anualmente por la fundación desde abril del 2004 con el lema “Corramos para que ellas puedan avanzar” y se ha convertido en el evento con mayor participación, puesto que convoca a miles de personas entre colaboradores, proveedores, consultoras de belleza, amigos, familiares y público en general. La convocatoria se realiza a través de los canales internos de comunicación, en el interior de la empresa; y a través de anuncios en diversos diarios, revistas y programas de televisión, en el exterior. Estas acciones han permitido que las

inscripciones de participación se hayan incrementado considerablemente, de manera tal que en el año 2009 se logró un total de 4.600 inscripciones (56% más con respecto al 2007, año en que se inició el proceso de elaboración del presente documento).

Adicionalmente a esta actividad, la fundación, gracias al apoyo y a las ideas de algunos colaboradores, realiza otras actividades “pro fondos”, como son: tómbolas, fiestas, espectáculos, venta de tarjetas, feria navideña, entre otras, que permiten recaudar fondos para atender las actividades de voluntariado.

### **3.3.4 Medición de impacto**

Como se mencionara líneas arriba, la empresa se encuentra en una fase de inversión social, en la que aún están diseñando indicadores de medición de impacto sobre los proyectos que vienen ejecutando y cuentan únicamente con indicadores de participación. Tampoco se elaboran ni se publican reportes de sostenibilidad.

## **4. Conclusiones**

- En el informe se puede identificar claramente la importancia y relevancia que ha desempeñado en su rol el líder de la corporación, ya que gracias a su carisma y habilidades ha logrado impulsar la transformación de la empresa, llevándola primero por el camino del desarrollo empresarial y convirtiéndola en una corporación internacional; y, desde hace seis años, logrando que la empresa adopte “oficialmente” adopte la filosofía de la responsabilidad social en su quehacer.
- La empresa va por un buen camino de incorporación de la RSE en su interior, dado que se han evidenciado buenas prácticas y una buena gestión de los emprendimientos sociales. Esta conclusión se refrenda en el progreso y evaluación, pues se ha sido testigo de ello dada la necesidad de actualizar información que levantó la autora del informe en los años 2006 y 2007, y llevarla al 2009. En esta etapa, la empresa ha logrado incorporar políticas y acciones fundamentales en relación con el ambiente; se creó la Gerencia Corporativa de Responsabilidad Social, lo que organizacionalmente le da mayor presencia al tema en la corporación y hace que ya no se vea a la responsabilidad social como un tema de “ayuda” que brinda la empresa a través de la fundación; y, finalmente, la empresa publicó

su código de ética. Todos estos elementos evidencian que la empresa va camino a convertirse en socialmente responsable y que la iniciativa del líder de la corporación ha sido bien encaminada.

- En entrevistas sostenidas con los diversos gerentes de la empresa, colaboradores y consultoras de belleza, se evidencia la existencia de un buen clima laboral y el sentido de pertenencia, identificación y fidelidad hacia la empresa. Esto justamente se debe a que reconocen y saben que la empresa se preocupa por buscar el bienestar y el desarrollo de mujeres menos favorecidas económica y socialmente; asimismo, sienten el bienestar de que la empresa les brinde la oportunidad de ayudar y apoyar a personas de escasos recursos o a proyectos por medio del voluntariado.
- Por otro lado, en la gestión de los emprendimientos, la fundación aún está en la etapa inicial, por lo que todavía les hace falta desarrollar metodologías que permitan hacer un seguimiento de la gestión de estos proyectos durante su ejecución y una evaluación *a posteriori*. Sin embargo, al cierre de este informe, la empresa se encuentra trabajando en la elaboración de indicadores que le permitan medir el impacto generado tanto en los grupos beneficiarios como en la propia empresa.
- El voluntariado es fundamental para la integración de los colaboradores y su acercamiento a lograr un comportamiento responsable con su entorno. Con este programa se logra generar sensibilidad social en los líderes. Por ello, el programa “Tocando Vidas” ofrece una diversa gama de posibilidades para que los colaboradores participen activamente, a través de su tiempo, conocimientos y/o habilidades, según sus gustos y preferencias.
- El establecimiento de alianzas ha sido vital para el desarrollo de los programas sociales, sean estos directos, como el caso de la Asociación Warmi Cusi, o indirectos, como el caso de los colegios elegidos para el programa de becas. Estos colegios se sienten involucrados y comprometidos con los objetivos de la Fundación Belcorp de lograr el desarrollo educativo de las niñas becadas.
- Un aspecto importante que la empresa y sus líderes deberían desarrollar es el acceso y la transparencia de información, ya que para lograr convertirse en una empresa socialmente responsable, la corporación deberá encaminar acciones que la lleven a incorporar prácticas de buen gobierno corporativo, y para ello deberá empezar por establecer un directorio externo, presentar información financiera, etc.

## Bibliografía

APOYO OPINIÓN Y MERCADO S.A.

2007 *Perfil del jefe de hogar. Informe gerencial de marketing*. Lima, junio.

EL COMERCIO

2006 “Entrevista a Daniella Barbieri: ‘Si uno mete energía en lo que hace, no tiene por qué irle mal’”. En: *El Comercio* [Lima], 11 de abril, sección Economía.

FUNDACIÓN BELCORP

2006 *Mujeres transformando su futuro*. Lima: Belcorp y Fundación Belcorp.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2005 Información sociodemográfica 2003-2004. Fecha de consulta: 07/2008. <<http://www.inei.gob.pe>>.

MAXIMIXE

2006 *Riesgos de mercados*. Lima, septiembre.

SCHWALB, María Matilde; Emilio GARCÍA y Virginia SOLDEVILLA

2006 *Buenas prácticas peruanas de responsabilidad social empresarial: colección 2005*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK

2006 *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies.

## Páginas web

ASOCIACIÓN WARMI CUSI

<http://www.warmicusi.org>

CORPORACIÓN BELCORP

<http://www.belcorp.biz/Principal.html>

CORPORACIÓN YOBEL

<http://www.yobelsem.biz/>

DIARIO *EL COMERCIO*

<http://www.elcomercioperu.com.pe/>

FUNDACIÓN BELCORP

<http://fundacionbelcorp.org>

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE

<http://www.greatplacetowork.com.pe/>

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR

<http://www.icex.es/>

SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK (SEKN)

<http://www.sekn.org>

### **Entrevistas**

ARRÓSPIDE, Gustavo

2008 Director general de Belcorp Perú y Bolivia hasta finales del 2008.

AYALA, Sharon

2008 Niña becada de distrito de San Juan de Miraflores.

BARBIERI, Daniella

2008 Gerenta corporativa de Responsabilidad Social.

CHIANG, Patricia

2008 Gerente de Gestión Humana de Perú.

COBIÁN, Eduardo

2008 Gerente corporativo de Conocimiento Estratégico del Consumidor.

CRISPÍN, Sonia

2008 Consultora de Pachacútec y madre de niña becada.

CRISPÍN CRISPÍN, Aní

2008 Niña becada.

FELICES, Rodolfo

2008 Gerente de la Asociación Warmi Cusi.

FERNANDINI, Karina

2008 Colaboradora del Área de Márketing.

FLORES, Roxana

2008 Consultora estrella de Pachacútec.

LAY SECA, María

2008 Ejecutiva de Pachacútec.

MECKLENBERG, Silvana

2008 Ex gerenta de Servicio al Cliente de Perú.

MILLIGAN, Susana

2008 Gerenta de Finanzas de Perú.

SERPA, Alfonso

2008 Director comercial de Ésika Perú.

VARGAS, Carmen

2008 Gerenta de Zona de Pachacútec en Ventanilla.

ROSAS, Rosa

2008 Consultora de Pachacútec.

SAAVEDRA, Lía

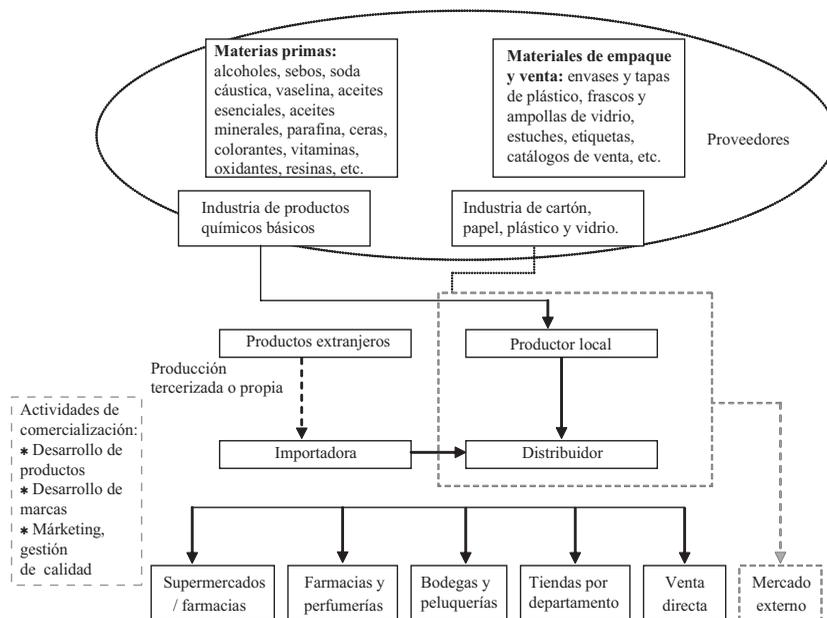
2008 Consultora de belleza y madre de niña becada.

SOLARI, María

2008 Ejecutiva de Pachacútec.

**Anexos**

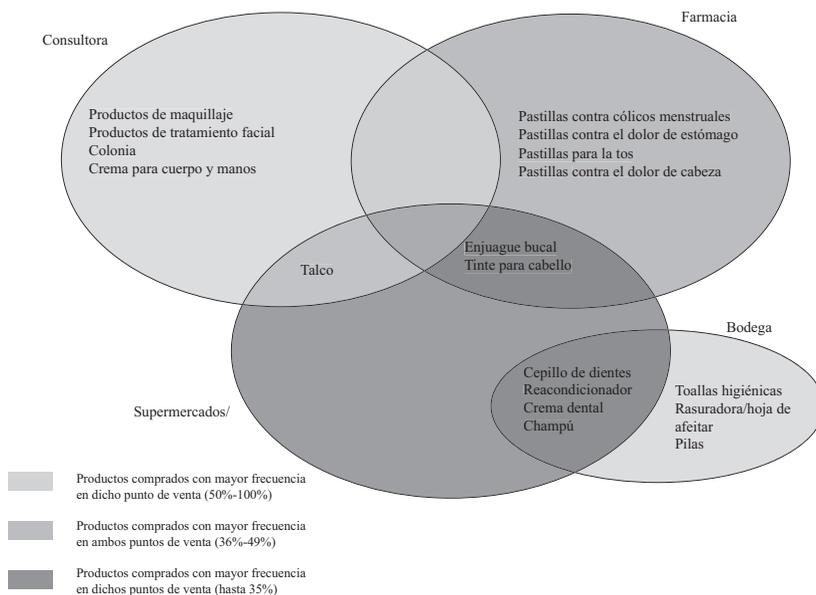
**Anexo 2.1  
Estructura interna del sector**



Fuente: Maximixe (2006).

### Anexo 2.2

#### Lugar de compra de productos de uso personal



Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S.A. *Liderazgo en productos no alimenticios. Informe gerencial de marketing*. Lima: noviembre del 2007, p. 16.

### Anexo 2.3

#### Testimonios de beneficiarias del Programa de Desarrollo Integral

“Después de vivir el Encuentro Ester, decidí retomar mis estudios de secundaria en la escuela nocturna, además de tomar un curso de oratoria y liderazgo y decidirme a conseguir un trabajo”.

Marlene, cuarto encuentro

“Siempre quise estudiar primeros auxilios, pero no me atrevía, me sentía muy mayor; después de vivir el Encuentro Ester, decidí estudiar, ya me matriculé y asisto a mis clases”.

Paulina, cuarto encuentro

“Me daba vergüenza no saber leer ni escribir; después de asistir al círculo y con el apoyo y ánimo de mis amigas warmicusinas, me inscribí en el curso de alfabetización de la Municipalidad y sé que mi sueño se hará pronto realidad”.

Miguelina, sexto encuentro.

## **Anexo 2.4**

### **Principales alianzas establecidas por la fundación en materia de responsabilidad social**

La Fundación Belcorp ha establecido una serie de alianzas estratégicas con otras instituciones, con el propósito de sumar esfuerzos que les permitan realizar de manera conjunta otras actividades de responsabilidad social para así ampliar el impacto de su trabajo con la comunidad. En la actualidad, ya tienen establecidas y mantienen una serie de alianzas con instituciones de prestigio, tales como: Foncodes, Warmi Cusi, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef), Save the Children Suecia, ONG Cesvi (Italia), ONG Ciudad Saludable, CPAL, entre otras.

A continuación, se detalla el tipo de trabajo realizado con cada institución mencionada.

#### **1. Alianza con la asociación Warmi Cusi**

Warmi Cusi representa el principal aliado estratégico, dado que tienen una relación de cinco años. La fundación inició actividades con esta institución y tienen un programa de desarrollo integral de la mujer bastante completo, que le permite a Belcorp ir logrando los objetivos trazados en su quehacer.

**Alcance:** mujeres jóvenes y adultas de las zonas de pobreza de los distritos sureños: Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador.

#### **2. Alianza con el Banco Mundial**

Belcorp, a través de la Fundación Belcorp, se sumó a la Iniciativa Lavado de Manos del Banco Mundial y contribuyó con la campaña a través de la difusión de información clave a su fuerza de ventas, con el propósito de que esta obtuviera información importante para su familia y que a la vez pudiera transmitirla a sus clientes. De esta manera, la Fundación Belcorp logró difundir la importancia de esta práctica y contribuyó así a mejorar la salud de miles de mujeres.

### **3. Alianza con Foncodes**

La Fundación Belcorp trabajó con el Estado peruano, apoyando al Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (Foncodes) en el programa “Empresa Solidaria”, con el objetivo de contribuir al crecimiento profesional y personal de cientos de mujeres peruanas. La labor de la fundación consistió en incentivar la creación de talleres, integrados por mujeres de sectores poco favorecidos, para convertirlos en proveedores de las marcas de la corporación y asegurarles una fuente de ingreso sostenible. Fueron más de 300 mujeres las beneficiadas, lo cual hizo a la empresa merecedora de un reconocimiento especial por parte del Ministerio de la Mujer en julio del 2006.

### **4. Alianza con Unicef**

Con esta alianza, la empresa se constituyó como amiga de la niñez, en la medida en que apoyó un programa destinado a mejorar las condiciones de vida de los niños en las zonas más necesitadas del Cusco. El programa consistió en educar a los padres de familia sobre la importancia de la nutrición para el desarrollo del niño desde el inicio de su vida (etapa de gestación), promoviendo el uso de los recursos de la zona para cumplir este fin. Además, se capacitaba a promotores en la comunidad para preparar a los niños en edad preescolar para que afrontaran el proceso escolar satisfactoriamente. Cabe señalar que en este proyecto la fundación no participó de manera directa: solo auspició las actividades del proyecto a través de una donación efectiva.

### **5. Alianza con Save the Children Suecia**

Save the Children es uno de los movimientos internacionales más importantes de ayuda a la niñez, presente en más de 120 países. La Fundación Belcorp ha sido una de las primeras organizaciones peruanas en firmar un acuerdo con ellos. Belcorp fue elegida por su trayectoria ética y profesional, el fuerte impacto que tiene en la sociedad y el trabajo que la Fundación Belcorp viene realizando.

A través de este convenio, la empresa ha sentado las bases para armar un programa orientado a enseñar a los padres de familia de Belcorp y a sus consultoras el tema de crianza con amor, con el propósito de favorecer el desarrollo pleno de los hijos e hijas de estos.

La alianza entre Belcorp y Save the Children implica un acuerdo de cooperación en la internacionalización del Programa de Desarrollo Integral, orientado a mujeres jóvenes y adultas que en su mayoría son víctimas de abuso sexual. En esa medida, las actividades realizadas en relación con esta alianza buscan favorecer la capacitación de colaboradores y consultoras en temas relacionados con el crecimiento personal, iniciado con el programa de Crianza con Amor.

## 6. Alianza con la ONG Cesvi

Cesvi es un organismo no gubernamental (ONG) dedicado a generar y desarrollar empresas sociales con la finalidad de brindar la oportunidad laboral a todos los jóvenes que han sido “recuperados” de la drogadicción, delincuencia, prostitución, etc.

La Fundación Belcorp suscribió este convenio con la finalidad de fortalecer el Programa de Desarrollo Integral, y ha creado un original proyecto que generará puestos de trabajo para dichas mujeres también, por lo que su apoyo se focaliza en la empresa social peluquería Mistyka, ubicada en Villa El Salvador. El apoyo de la empresa consistió en la donación de productos de la marca **Ésika**, que usan en la peluquería, y que se ha convertido en la marca exclusiva del local. Se espera repetir la experiencia pronto en otras localidades, para continuar generando empleos y favoreciendo el desarrollo de la mujer peruana.

## 7. Alianza con la ONG Ciudad Saludable

Con esta alianza se busca mejorar la calidad de vida de la población mediante proyectos ligados a la gestión ambiental y social. El apoyo en una primera instancia consistió en la donación de ropa para la creación de tiendas de venta de ropa en pueblos jóvenes. Las utilidades generadas por esta venta se reinvierten en la comunidad para mejorar su calidad de vida.

El objetivo de la ONG es implementar la creación de empresas sociales con alternativas productivas y más dignas que la caridad y el asistencialismo.

## **8. Alianza con CPAL**

Esta alianza le permite a Belcorp colaborar con la inclusión a la sociedad de personas discapacitadas o con habilidades especiales. Es necesario tomar conciencia de que uno de los problemas de nuestra sociedad es la exclusión de discapacitados. La Fundación Belcorp beca a cinco niñas sordas.

## **9. RedEAmérica**

La Fundación Belcorp es miembro de RedEAmérica, una red que agrupa a 55 asociaciones o fundaciones que realizan proyectos de desarrollo social para convertir a las poblaciones más necesitadas en protagonistas de su propio desarrollo. El principal objetivo de esta red es la reducción de los niveles de pobreza en América Latina, fundamentalmente a través del desarrollo de base, es decir el empoderamiento de las organizaciones de base.

## **10. Perú 2021**

Belcorp es una de las empresas peruanas que pertenecen al patronato de Perú 2021<sup>39</sup>, y por lo tanto la empresa también está alineada con el World Council for Sustainable Development (WBCSD), una coalición formada por 180 empresas transnacionales de distintos sectores, presente en más de 35 países, las cuales comparten el compromiso de lograr un desarrollo sostenible a través del buen desempeño económico, el balance ecológico y el progreso social.

## **11. Pacto Mundial**

Belcorp ha suscrito el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, un compromiso voluntario con los diez principios establecidos en el pacto, los cuales se basan en el respeto a los derechos humanos, laborales, medio-ambientales y la lucha contra la corrupción.

---

39. Es una asociación civil sin fines de lucro liderada por empresarios peruanos que promueve la responsabilidad social como una alternativa de gestión empresarial.

**12. Foro de Líderes del Sector Privado (Banco Mundial)**

Belcorp ha sido invitado a ser miembro permanente de este foro, el cual reúne a veintiuna empresas internacionales comprometidas con el empoderamiento económico de la mujer. La iniciativa surgió como parte del Plan de Acción de Género del Banco Mundial y reúne a empresas como Nike, Goldman Sachs, Tupperware, entre otras.

# III.

## Graña y Montero

Viviana Quea Acosta

### Introducción

La RSE surge como una necesidad de plantear una nueva forma de relacionamiento de la empresa con el entorno en el cual opera, lo cual pasa por reconocer la existencia de diferentes actores que se ven impactados por la operación corporativa, y la posibilidad de plantear respuestas bajo un esquema en el que todos los implicados puedan obtener algún tipo de beneficio. Si bien la aplicación práctica de la RS en el Perú no ha tenido una maduración pareja en todas las industrias, algunas de las prácticas más consistentes y sofisticadas se encuentran precisamente en aquellas que, por la naturaleza de sus negocios, tienen una clara dependencia de mano de obra, trabajan en entornos de alta interacción con poblaciones vulnerables y se encuentran más expuestas que otras a la fiscalización pública.

Siguiendo el principio de que no puede haber empresas saludables en entornos enfermos, las empresas que operan en contextos de mucha visibilidad pública y grandes presiones sociales vinculadas a la pobreza y al desempleo, se han visto empujadas a proponer soluciones creativas que les permitan establecer vínculos armoniosos con sus *stakeholders* e incorporar la respuesta a sus demandas como objetivos dentro estrategias de largo plazo que les permitan ser sostenibles y consolidar su crecimiento.

Dicho esto, el documento que se presenta a continuación analiza las implicancias prácticas de la estrategia de RSE de la corporación Graña y Montero, un conglomerado de empresas agrupadas en seis unidades estratégicas de negocio cuyo origen es una empresa constructora. A través de una estrategia propia basada en la capitalización del conocimiento y la sistematización reflexiva de la experiencia, el Grupo Graña y Montero hace frente a este tipo de desafíos en sus operaciones corrientes y aplica una misma política a todas las instancias de negocios que la componen. Como se verá en las siguientes páginas, el grupo ostenta el liderazgo en casi todos los sectores de actividad en los que opera: edificaciones, minería, energía y petróleo, tecnología de la información, infraestructura, concesión de carreteras, entre otros. Al tener un impacto económico considerable en cada una de estas industrias, resulta evidente la relevancia del análisis de su estrategia, ya que esta marca precisamente los nuevos estándares que el resto de la industria emula.

El primer capítulo está circunscrito al análisis del sector construcción, rubro de mayor relevancia para el grupo debido a que su unidad de negocios más importante y antigua es la empresa constructora GyM S.A., la cual contribuye con 59% de las utilidades totales. Asimismo, conviene recordar que el sector construcción es un motor de desarrollo importante para el país por su capacidad generadora de empleo directo e indirecto (absorbe 5,8% de la PEA de Lima Metropolitana<sup>1</sup>), y por la demanda de bienes y servicios que provoca su eslabonamiento hacia múltiples sectores de actividad.

El segundo capítulo está dedicado al análisis del grupo en sí; se presenta un repaso de su evolución histórica y los principales componentes de la estrategia corporativa. En el tercer capítulo se analiza el proceso de implementación de la política de responsabilidad social, desde sus manifestaciones más tempranas hasta los programas más sofisticados que son la base de su estrategia actual. El análisis de esta parte se ajusta a una exploración de las relaciones de la organización con sus principales *stakeholders*: colaboradores, directores y accionistas, proveedores, clientes y comunidades. Por último, se presentan las reflexiones finales del caso.

## 1. Graña y Montero en la industria peruana

Graña y Montero es una corporación nacional compuesta por un agregado de quince empresas agrupadas en seis unidades de negocios que abarcan indus-

---

1. Encuesta Nacional de Hogares. III Trimestre 2004.

trias diferentes tales como minería, inmobiliaria e hidrocarburos. La variedad de empresas y sectores en los que la organización actualmente tiene actividad es resultante de una estrategia de diversificación iniciada en 1984, cuando se decidió cambiar el perfil de la organización e incursionar en nuevos sectores con el propósito de paliar las bajas en los ciclos económicos de las dos principales líneas de negocio de la compañía hasta ese momento: la construcción y la inmobiliaria. Como se verá a lo largo de este informe, pese a las importantes reformas que la organización ha tenido a lo largo de su historia, el negocio de la construcción siempre ha sido el más importante y no ha podido ser superado en ventas por las nuevas líneas añadidas a partir del año 1984. En la actualidad, el negocio de la construcción continúa representando la línea estratégica prioritaria, a través de la empresa Graña y Montero S.A. (en adelante, GyM), la cual reporta 59% de las utilidades totales (al año 2006).

El notable dinamismo que ha mostrado el sector construcción en los últimos años como resultado del crecimiento de la economía nacional, ha tenido como protagonistas principalmente a los actores privados, entre ellos a GyM S.A., considerada actualmente como la empresa líder en el sector. Dada la necesidad de definir un espectro de estudio relevante para comprender el contexto económico en el que la empresa ha venido desarrollando sus operaciones, el análisis que sigue estará centrado en este sector.

La actividad constructora en el Perú está relacionada con las obras de ingeniería civil tanto públicas como privadas, que implican la construcción de carreteras, túneles, avenidas, calles, puentes, aeropuertos, puertos, líneas de sistemas de riego, redes de alcantarillado, instalaciones deportivas, construcción de edificios, entre otros. Asimismo, abarca toda actividad asociada a la habilitación, mantenimiento y reparación de cualquier tipo de edificación<sup>2</sup>. Según datos proporcionados por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2006), la actividad que más contribuye a la producción del sector construcción es la edificación de viviendas (56,32%), seguida por la de edificios (20%), preservación y mejora de tierras (3%) y otras edificaciones (21%).

Superada la crisis que afectó seriamente la actividad de la construcción entre los años 2000 y 2002, el sector empezó a demostrar un gran dinamismo, como se ve en el siguiente gráfico. Según reportes del BCRP, el sector creció 4,5% en el 2003 respecto del año anterior, debido a la dinamización del mercado hipotecario impulsado por el **Fondo Mivivienda**, que implementó los progra-

---

2. *Boletín Sectorial de Construcción*, junio del 2005.

mas **Techo Propio** y **Crédito Mivivienda** en Lima<sup>3</sup> y a escala nacional, y por la concesión de diversos proyectos de infraestructura. En el 2005, continuó el crecimiento de la construcción de viviendas, edificios y otras edificaciones; y en el 2006, el sector creció 14,8% respecto del año anterior debido a la inversión pública y privada, a la continuación de obras de infraestructura (Vía Expresa, Avenida Grau, proyectos ecológicos, rehabilitación de avenidas y remodelación de calles y avenidas en los diferentes distritos del país), y al marco regulatorio favorable al sector<sup>4</sup>. Este repunte también se explica por el inicio de inversiones privadas en grandes proyectos de hidrocarburos y minería, como Camisea y Yanacocha; por la inversión del sector estatal en la construcción, rehabilitación y mejora de caminos rurales y carreteras de la sierra central y sur del país<sup>5</sup>; por la ejecución de obras privadas (centros comerciales, hipermercados, conjuntos habitacionales, centrales hidroeléctricas); y por la continuación del programa **Mivivienda**. Finalmente, en el 2007 el crecimiento del sector se consolidó con una tasa de 15,13%<sup>6</sup>. Durante ese año, el notable aumento de la demanda de inmuebles en diversos distritos de la capital, particularmente entre los estratos A y B, llevó a que los empresarios se inclinasen por incrementar su inversión en el sector construcción.

**Gráfico 3.1**  
Variación anual del PBI real y el sector construcción



Fuente: información del BCRP y del INEI. *Informe Técnico*, N° 11 – noviembre del 2007. Datos del 2007 a septiembre.

Elaboración: propia.

3. *Boletín Sectorial de Construcción*, 2005. <<http://www.projovent.gov.pe>>.
4. *Ibidem*.
5. *Boletín de Estadísticas Ocupacionales*, N° 6. III Trimestre, 2006 – Construcción. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Programa de Estadísticas y Estudios Laborales.
6. Tasa de crecimiento para el período enero-septiembre del 2007.

Para el 2008 se espera que el crecimiento del sector continúe, como consecuencia de los proyectos de inversión vial por parte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, por la flexibilización del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) para el desarrollo de nuevos proyectos de infraestructura, por la inversión de empresas mineras eléctricas e industriales, por la reconstrucción de infraestructura básica de Pisco y zonas afectadas por el terremoto del 15 de agosto del 2007, y por la mejora de la infraestructura para el desarrollo de los proyectos vinculados a las cumbres internacionales que se celebrarán en el país a lo largo del año 2008<sup>7</sup>.

### 1.1 Características de la industria de la construcción en el Perú

Una de las características más claras de este sector es su alto grado de regulación. La razón de ello se remite a la larga trayectoria de esta actividad en el país, su alta exposición a la visibilidad pública y la intensiva demanda de mano de obra que requiere. Por ello, en torno a la actividad constructora convergen un gran conjunto de actores públicos y privados que velan por el cumplimiento de las normas establecidas, la defensa de los intereses de los trabajadores de construcción y la negociación entre estos y las empresas del sector.

En principio, toda actividad vinculada a la construcción se rige por el *Reglamento de Edificaciones* (2006)<sup>8</sup>, que tiene por objeto establecer los criterios y requisitos mínimos para el diseño, construcción, supervisión técnica y mantenimiento de las edificaciones y habilitaciones urbanas. Este reglamento establece los derechos y responsabilidades de los actores que intervienen en el proceso de construcción, con el propósito de asegurar la calidad de la edificación y la protección de los intereses de los usuarios. Para el caso de los concursos de obras convocados por el Estado, se aplica la **Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado** y su reglamento (Ley 26850), que establece las normas que contienen los lineamientos que deben observar las entidades del sector público, dentro de criterios de racionalidad y transparencia, en los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes, servicios u obras, y regula las obligaciones y derechos que se derivan de los mismos.

Por su parte, el principal órgano regulador de la industria es el **Ministerio de Vivienda, Construcción y Sanamiento**, cuya misión es mejorar las condiciones de vida de la población peruana facilitándole el acceso a una vivienda adecuada

7. <[http://www.rpp.com.pe/portada/economia/98301\\_1.php](http://www.rpp.com.pe/portada/economia/98301_1.php)>.

8. <<http://www.urbanistasperu.org/rne/reglamentonacionaldeedificaciones.htm>>.

y a los servicios básicos. Para cumplir con su misión, esta institución lleva a cabo una serie de programas como “Techo Propio”, “Pronasar”, “Mivivienda”, y “Agua para Todos”, entre otros<sup>9</sup>, para los cuales son requeridos los servicios de las empresas constructoras particulares como GyM.

Otro actor importante es Sencico, un organismo público descentralizado del sector vivienda, construcción y saneamiento, que tiene como finalidad “formar, capacitar, perfeccionar y certificar a los trabajadores de la actividad de la construcción en todos sus niveles; así como realizar las investigaciones y trabajos tecnológicos vinculados a la problemática de la vivienda y de la edificación, y proponer normas técnicas de aplicación nacional”<sup>10</sup>. En la actualidad, este órgano se mantiene con recursos directamente recaudados y los correspondientes a la deducción del dos por mil de los aportes del sector.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones también regula el sector en lo que corresponde a la construcción de caminos, carreteras, puentes, etc., ya que es el organismo encargado de la infraestructura vial del país. También las municipalidades afectan el funcionamiento del sector, en la medida en que son las encargadas de otorgar las licencias de construcción y los certificados de zonificación a los que decidan construir dentro de su jurisdicción.

Por otro lado, la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) es la entidad que agrupa y representa a las empresas que se desenvuelven en la actividad constructora, y tiene como misión brindar servicios a sus asociados, promover el desarrollo nacional y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de la construcción<sup>11</sup>. Capeco ofrece a sus miembros una serie de beneficios, como congresos nacionales sobre construcción y seminarios internacionales, información estadística y económica, información a través de la revista mensual *Construcción & Industrias*, Centro de Arbitraje y Conciliación de la Construcción, estudios de mercado, estudios especiales, convenios con universidades, capacitación especializada a través del Instituto Superior de la Construcción, entre otros.

Asimismo, Capeco ofrece un certificado a las empresas que acrediten que realizan sus actividades bajo estándares de calidad y asegurando una satisfacción plena del cliente. Este certificado tiene el propósito adicional de identificar a las

---

9. <<http://www.vivienda.gob.pe>; [http://www.vivienda.gob.pe/Ministerio/mision\\_vision.aspx](http://www.vivienda.gob.pe/Ministerio/mision_vision.aspx)>.

10. <<http://www.sencico.gob.pe>>

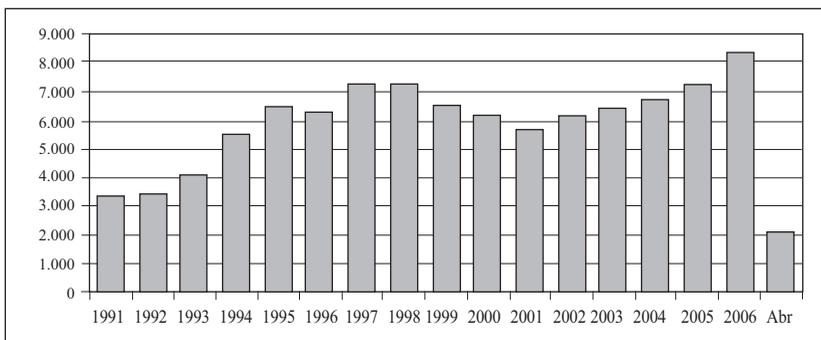
11. <<http://www.capeco.org>>.

empresas formales que están en condiciones de brindar confiabilidad, respaldo y calidad a sus clientes. GyM es una de estas empresas e integra, por lo tanto, el **Registro de Empresas Homologadas de Capeco**.

Otra de las características importantes de la industria de la construcción en el Perú es la marcada estacionalidad en la demanda de servicios, ya que existen claros períodos de auge y de baja en la actividad, determinados por las variaciones que se registran en el conjunto de la economía (períodos de crecimiento y recesión). El sector es altamente sensible a estas variaciones y, por lo tanto, altamente inestable. Asimismo, estas fluctuaciones afectan considerablemente las inversiones tanto públicas como privadas, como lo reporta un estudio realizado por Apoyo & Asociados – Holding / Perú (2007). En el gráfico siguiente, en el que se muestra la evolución del PBI real del sector construcción, se aprecian los períodos de baja demanda (1991-1992 y 2000-2002), que coinciden con los períodos de recesión económica del país.

Finalmente, otra característica que merece ser rescatada es la baja estandarización de las obras de construcción. Debido a la naturaleza de las operaciones, en la actividad constructora cada obra resulta ser única e irrepetible, pues las condiciones de la zona de intervención, tales como el suelo y el clima, determinan desafíos inéditos para las empresas del sector, lo que las obliga a reajustar constantemente la secuencialidad de los procesos (preparación del terreno, cimientos, estructura, acabados, etc.) (Apoyo & Asociados – Holding / Perú 2007) y priorizar la acumulación de un *know-how* que les permita ser más competitivas.

**Gráfico 3.2**  
**Evolución del PBI real – construcción (1991-2006)**  
**(millones de S/. a precios de 1994)**



Fuente: INEI, elaborado por Infor@cción.

## 1.2 Generación de empleo

La construcción es una actividad intensiva en mano de obra que tiene un importante impacto en el nivel de empleo, tanto directo –por la demanda de profesionales, técnicos y operarios para trabajar en actividades propias de la construcción– como indirecto –por la demanda de bienes y servicios que la misma actividad genera. Según la Encuesta Nacional de Hogares del 2004<sup>12</sup>, la construcción absorbe alrededor de 5,8% de la PEA ocupada de Lima Metropolitana. El sector privado es el principal empleador (68% del total del empleo proporcionado por el sector en el 2005) y la micro y la pequeña empresa son las que más han aportado a la generación de empleo (40% y 14% en el 2005, respectivamente), como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

**Cuadro 3.1**  
**Lima Metropolitana: PEA ocupada según estructura de mercado en el sector construcción, 2004-2005 (en porcentajes)**

Estructura del mercado	2004		2005	
	Sector Construcción	Total	Sector Construcción	Total
Sector público	0,0	7,8	0,0	7,6
Sector privado (1)	50,9	47,1	68,1	51,9
Microempresa	29,2	20,0	40,4	21,4
Pequeña empresa	11,6	13,4	14,1	13,4
Mediana y gran empresa	10,1	13,7	13,6	17,1
Independiente	48,3	34,8	31,9	31,8
Profesional, técnico o afin	1,7	2,8	1,1	3,1
No profesional, no técnico	46,6	32,0	30,8	28,7
Otros (2)	0,7	10,4	0,0	8,8
<b>Total relativo</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Total absoluto</b>	<b>198.070</b>	<b>3.366.936</b>	<b>177.230</b>	<b>3.400.312</b>

(1) Incluye a los empleadores.

(2) Incluye trabajadores familiares no remunerados, trabajadores del hogar, practicantes, otros.

Fuente: Convenio MTPS - INEI Encuesta Nacional de Hogares, III trimestre 2004; MTPE Encuesta Nacional de Hogares, III trimestre 2005.

Elaboración: MTPE - Programa de Estadísticas y Estudios Laborales.

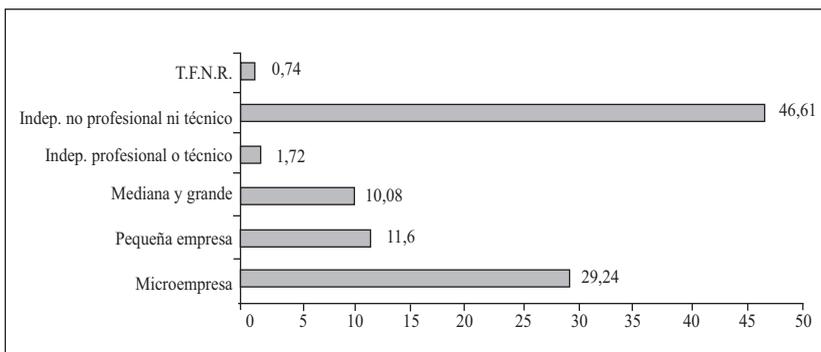
En este contexto, GyM S.A. es un empleador importante, ya que emplea formalmente a más de 10.000 personas en diferentes unidades de negocios. Esta cifra

12. *Boletín Sectorial de Construcción*, 2005. <<http://www.projooven.gob.pe>>.

incluye un número permanente de empleados, alrededor de 1.000 ingenieros y otras 2.000 personas en cargos administrativos. La empresa considera a la gente que labora directamente en proyectos como el “alma de la empresa”, pues ellos constituyen la gran mayoría de trabajadores.

Por su parte, la estacionalidad e inestabilidad mencionadas anteriormente explican una estructura empresarial marcada por la participación creciente de trabajadores independientes y de microempresas (2 a 9 trabajadores)<sup>13</sup>. El grueso de la población empleada del sector corresponde a trabajadores independientes (48,3%); mientras que 29% se ubican en las microempresas; 11,6%, en las pequeñas empresas; y 10%, en las medianas y grandes, como se observa en el siguiente gráfico<sup>14</sup>.

**Gráfico 3.3**  
**Distribución de la PEA en el sector construcción,**  
**Lima Metropolitana (en porcentajes)**



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares. III Trimestre, 2004.

Elaboración: MTPE – Sistema de Información Laboral (SIL).

Por otro lado, existe un grupo creciente de empresas dedicadas a subcontratar y emplear trabajadores temporales, las cuales participan en procesos específicos dentro del proceso integral de una obra de construcción, de acuerdo con los requerimientos de la obra. Se trata de trabajadores que no forman parte de la planilla de las empresas, lo cual constituye una práctica extendida frente a la cual GyM S.A. marca una diferencia importante. La empresa hace contratacio-

13. Entre el 2002 y el 2004 en Lima Metropolitana se ha registrado un crecimiento de 42% en el caso de los trabajadores independientes, y de 32% en el caso de las microempresas.

14. *Boletín Sectorial de Construcción*, 2005.

nes formales y legales de trabajadores temporales según lo requieran las obras que desarrollan, y mantiene permanentemente a un grupo importante de estos en planilla, los cuales participan en diferentes obras de acuerdo a una lógica rotatoria. En este proceso, un número significativo de empleados adquieren la condición de personal contratado con un plazo indeterminado.

En términos generales, se distingue dos tipos de trabajadores obreros en el sector: los calificados y los no calificados. Los primeros son los que se emplean en ocupaciones que requieren de ciertos conocimientos, destrezas y habilidades; mientras que los no calificados se dedican a trabajos diversos, generalmente labores de apoyo, que no requieren de experiencia ya que aprenden en el ejercicio mismo de la actividad<sup>15</sup>. Dadas las características propias de la actividad constructora, que demanda diversidad de técnicas y materiales, se necesita personal con diferentes especialidades y niveles de capacitación. Así se tienen procesos industrializados que requieren de especialistas en encofrados, en techados, en nivelados, entre otros; tareas artesanales que requieren de albañiles, carpinteros, soldadores, techadores, entre otros; y actividades de apoyo que necesitan peones y ayudantes de obra.

Las empresas constructoras tienen un grupo pequeño de personal directivo y técnico altamente calificado, un grupo de trabajadores especializados por actividades y un grupo mayoritario de personal poco calificado dedicado a labores de asistencia y de apoyo<sup>16</sup>. En el caso de GyM se da una conformación semejante, como se observa en el siguiente cuadro, ya que de los 9.077 trabajadores, empleados y obreros (a diciembre del 2007), solo 12% son profesionales calificados y 88% son obreros. De este último grupo, 31% son obreros especializados y 46% son no especializados.

En cuanto a la situación de los trabajadores del sector construcción, se puede decir que si bien existe un alto porcentaje de personal adecuadamente empleado (66%), también es cierto que hay un 28% de trabajadores que reciben un ingreso por debajo del valor de la canasta básica familiar, como se deduce del gráfico siguiente<sup>17</sup>. Cabe señalar que los trabajadores de las microempresas (2-9 trabajadores) son los que muestran las tasas más altas de subempleo, tanto por horas trabajadas (por debajo de la jornada normal) como por nivel de ingresos (menos de la canasta mínima familiar). En el caso de GyM, todos los traba-

---

15. *Ibíd.*

16. *Boletín Sectorial Construcción*, 2005. <<http://www.projuven.gob.pe>>.

17. *Boletín Sectorial Construcción*, 2005.

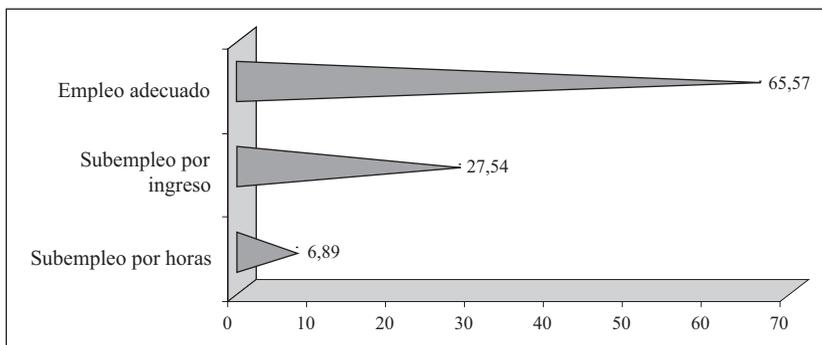
ADORES reciben un ingreso por encima del mínimo y por lo general trabajan jornadas completas.

**Cuadro 3.2**  
**Trabajadores de GyM por categoría, al 31 de diciembre de 2007**

Categoría	Número de trabajadores	%
<b>Empleados</b>	<b>1.061</b>	<b>11,7</b>
Profesionales	775	8,5
Ingenieros	615	6,8
Otros	160	1,8
Técnicos administrativos	286	3,2
<b>Obreros</b>	<b>8.016</b>	<b>88,3</b>
Especializados	2.786	30,7
No especializados	4.139	45,6
de subcontratistas	1.091	12,0
<b>Total de empleados y obreros</b>	<b>9.077</b>	<b>100,0</b>
<b>Practicantes</b>	<b>82</b>	<b>0,9</b>
<b>Profesionales independientes</b>	<b>8</b>	<b>0,1</b>
<b>Total de trabajadores</b>	<b>9.167</b>	

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos de GyM.

**Gráfico 3.4**  
**Distribución de los trabajadores en Lima Metropolitana por condición de empleo en el sector construcción (en porcentajes)**



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares. III Trimestre 2004.  
Elaboración: MTPE – Sistema de Información Laboral (SIL).

La estacionalidad propia de los negocios del sector, unida a su alta capacidad para absorber mano de obra, principalmente no calificada, así como la informalidad

promovida por contratistas independientes y algunas pequeñas empresas, han propiciado la conformación y/o la activación de los sindicatos de construcción civil. Estos incrementan su capacidad de presión dada su intermediación para colocar en obras a los desempleados que incorporan a su organización. Para mantener sus puestos y su poder, algunos dirigentes sindicales se alejan de sus objetivos legalmente reconocidos y se vinculan o interactúan con redes delictivas que extorsionan a las empresas constructoras exigiéndoles cupos para sus desempleados. En estos escenarios aparecen figuras como las de los denominados “chalecos”, es decir, delincuentes que demandan de la empresa un pago a cambio de detener las amenazas, los levantamientos y los disturbios que se generan en estos espacios de conflicto social.

### 1.3 Contexto competitivo del sector

El segmento de la construcción se caracteriza también por su alta concentración. Actualmente son solo siete las empresas que compiten en este sector, de las cuales cuatro son de capitales principalmente peruanos y tres son extranjeras, como se aprecia en el siguiente cuadro. GyM S.A. es la empresa más antigua del sector y compite con compañías peruanas importantes como J.J.C. Contratistas S.A., Cosapi e Ingenieros Contratistas Generales, así como con grandes compañías extranjeras con inversiones en el Perú, como el Consorcio Odebrecht y Flúor Daniel. Conviene señalar que aunque Flúor Daniel compite en el mismo segmento, GyM S.A. lo considera más como un socio, ya que ambos trabajan como aliados en una serie de proyectos.

**Cuadro 3.3**  
Empresas con las que GyM compite en el mercado local

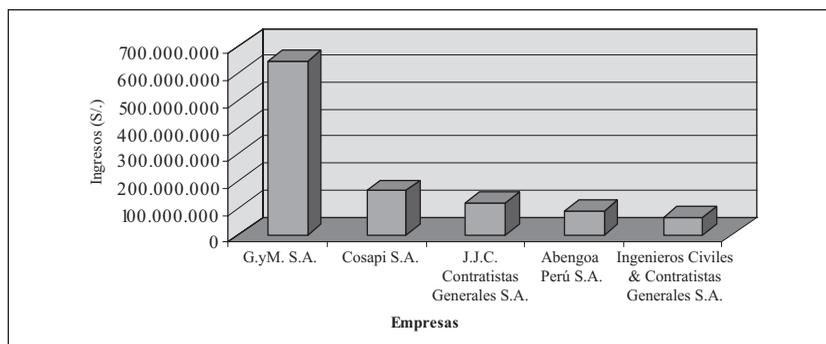
Empresas	País de origen	Año de inicio de operaciones en el Perú	Sectores en los que se desempeña
GyM S.A.	Perú	1933	Infraestructura, energía, edificaciones, minería, petróleo, industria, saneamiento, entre otros
J.J.C. Contratistas S.A.	Perú	1955	Obras de edificación, obras de infraestructura hidráulica e hidroenergética, vial, saneamiento, minería, marítima, gasífera, petrolera y eléctrica.
Cosapi	Perú	1960	Construcción, ingeniería y gerencia de proyectos.

Empresas	País de origen	Año de inicio de operaciones en el Perú	Sectores en los que se desempeña
Ingenieros Civiles y Contratistas Generales	Perú	1965	Minería, obras hidráulicas, edificaciones, carreteras, puentes, obras marítimas y portuarias, restauraciones, habilitaciones urbanas, saneamiento y obras electromecánicas.
Consorcio Odebrecht	Brasil	1979	Construcción de carreteras, obras de irrigación, presas, centrales hidroeléctricas, plantas de tratamiento de agua y desagüe, alcantarillado sanitario, túneles, silos para almacenamiento y montaje electromecánico.
Abengoa	España	1982	Centra sus operaciones en sectores de energía, industria y minería, telecomunicaciones e infraestructura y medio ambiente.
Flúor Daniel	EE.UU.	1995	Obras de construcción dentro de la industria petrolera, eléctrica, farmacéutica, comercial e industrias de manufactura.

Elaboración: propia, sobre la base de información obtenida de las páginas web de las empresas.

Según el *ranking* de las *top 1.000* empresas peruanas en el 2006, Flúor Daniel ocupó el puesto 28, mientras que GyM S.A. ocupó el puesto 53 y Odebrecht, el 130. El resto de empresas estuvieron por debajo del puesto 400. Lo anterior implica que, entre las empresas peruanas que participan en el sector, Graña y Montero es la primera en términos de nivel de ingresos, como lo demuestra el siguiente gráfico.

**Gráfico 3.5**  
**Ingresos de las empresas del sector construcción, 2005 (nuevos soles)**

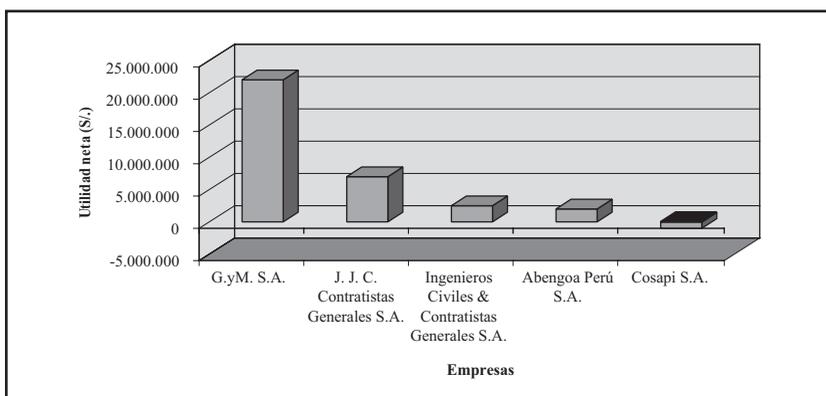


Fuente: *Top 1000*, 2006.

Elaboración: propia.

En el Perú, el Consorcio Odebrecht toma el nombre de **Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción S.A.C.** y es el competidor más directo de GyM S.A. Se trata de la empresa constructora más grande de América Latina y tiene participación en Estados Unidos, México, República Dominicana, Panamá, Ecuador, Perú, Brasil, Bolivia, Venezuela, Portugal, Emiratos Árabes Unidos, Yibutí y Angola. En relación con las utilidades obtenidas por las empresas constructoras más importantes del Perú –exceptuando a Odebrecht–, de acuerdo con datos del 2005, sobresale GyM, seguida de J.J.C. Contratistas Generales S.A. y de Ingenieros Civiles & Contratistas Generales S.A., como se muestra en el gráfico siguiente. Hay que tener en cuenta que a pesar de que Cosapi fue la segunda empresa con mayores ingresos, su utilidad neta fue negativa en el 2005.

**Gráfico 3.6**  
Utilidad neta de las empresas del sector construcción, 2005 (nuevos soles)



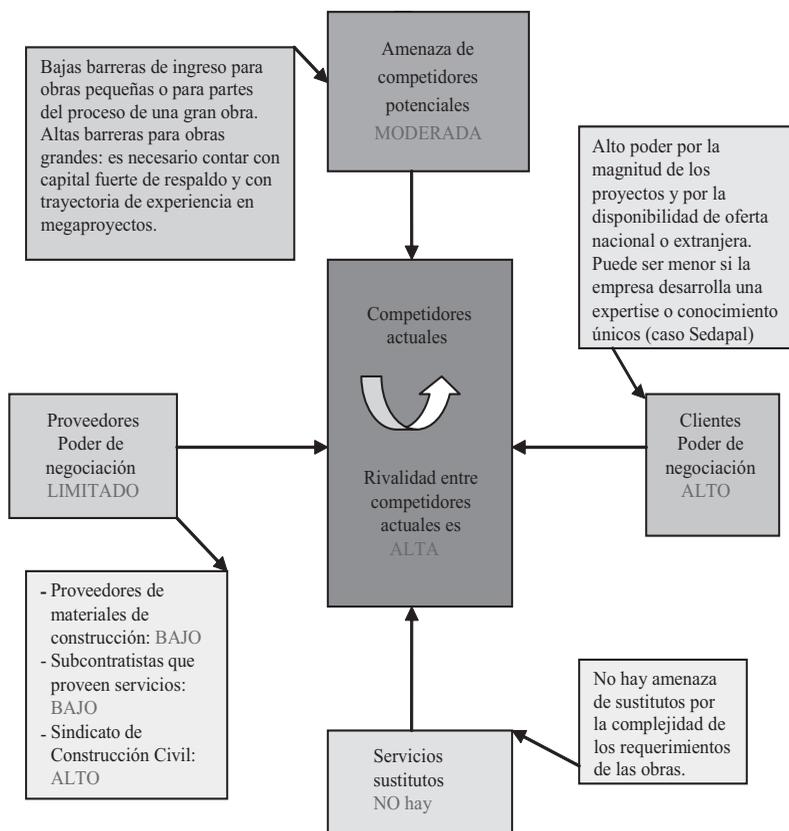
Fuente: *Top 1000*, 2006.

Elaboración: propia.

Como se muestra en el gráfico 3.7, el análisis del contexto competitivo de la empresa en el sector construcción muestra que los principales retos que afronta GyM provienen de la rivalidad que existe entre los competidores actuales, del alto poder de negociación de sus clientes, de la presión de los trabajadores sindicalizados y de agrupaciones informales de desocupados. La competencia que enfrenta el grupo puede extenderse para incluir a grandes empresas extranjeras o consorcios multinacionales, dada la magnitud de los proyectos en los que participa. En el caso de los clientes, su poder proviene del hecho de que las condiciones y requerimientos de estas obras no pueden ser alterados por los contratistas, y menos cuando se trata de licitaciones públicas. En cuanto al rol

de los sindicatos y otras agrupaciones informales de presión social basadas en demandas por acceder a puestos de trabajo no calificados, conviene destacar que la empresa ha tenido que enfrentar diferentes escenarios negativos. Con frecuencia la estrategia de presión de estos grupos ha sido obstaculizar el desarrollo de los proyectos, frente a lo cual GyM S.A. ha dispuesto la implementación de un nuevo modelo de gestión, el cual a su vez responde a los objetivos de responsabilidad social.

**Gráfico 3.7**  
**Análisis del contexto competitivo del sector**



Fuente: elaboración propia.

## 2. La organización

### 2.1 Evolución histórica<sup>18</sup>

El origen del Grupo Graña y Montero se remonta a los inicios de la década de 1930, con su temprana participación en la construcción de importantes obras privadas y públicas, hecho que le permitió consolidar un liderazgo en la industria y mantenerlo a lo largo de sus más de 70 años de existencia. En su afán por adaptar su estrategia a la globalización y a los cambios del entorno, la empresa optó por diversificar sus negocios y así protegerse de los altibajos propios de la industria de la construcción. De esta manera, pasó de ser una empresa constructora de origen familiar a un conglomerado de empresas multisectoriales dirigidas y gestionadas por un *staff* de profesionales. A lo largo de su evolución hubo algunos hitos importantes que marcaron el rumbo de lo que hoy es GyM, los mismos que se señalan en el anexo 3.1.

En 1933 nació **Gramonvel** como una “sociedad técnica”, cuyo nombre es el resultado de un acuerdo privado entre dos jóvenes ingenieros –Alejandro Graña Garland, Carlos Montero Bernales– y el arquitecto Héctor Velarde. El contexto en el que la empresa inició sus operaciones presentaba un panorama difícil. Por un lado, la economía mundial aún no se recuperaba de los efectos de la Gran Depresión de 1929, y, por otro lado, el Perú tampoco superaba la convulsión política generada por el asesinato de Sánchez Cerro. En este escenario, Gramonvel emprendió una serie de obras civiles sencillas, como la construcción de casas, oficinas y residencias, que le permitieron darse a conocer en el sector construcción y aprender los aspectos más sofisticados del negocio. La calidad técnica y seriedad demostradas por la empresa durante la realización de estas obras permitieron su incursión en proyectos más complejos como los Baños de Miraflores, la Municipalidad de Miraflores y el Hospital de la Maternidad de Lima. Asimismo, estas cualidades facilitaron su acceso al mercado externo y permitieron que en 1942 la empresa realizara su primera obra internacional. Esta fue la construcción de la fábrica de Nestlé en Venezuela, a la que siguió en 1945 la construcción de la nueva ciudad de Talara para la **International Petroleum Company**, un megaproyecto que incluía colegios, iglesia, cine, aeropuerto y más de 2.000 casas.

En 1949, con el propósito de pasar de la ejecución de edificaciones a obras civiles de mayor envergadura, los fundadores de Gramonvel se asociaron con Morris y

---

18. Véase el anexo 3.1: “Hitos históricos”.

Montero y fue así como nació Graña y Montero. Comenzó entonces a competir con las empresas extranjeras y logró adjudicarse la ejecución de obras de mayor envergadura tales como carreteras y vías férreas, que hasta ese momento eran encargadas exclusivamente a empresas extranjeras.

El *boom* de la construcción se dio en la década de 1950, durante el gobierno del general Manuel Odría. En esa época se construyeron un gran número de obras públicas y privadas. Una de las más importantes fue el Hospital del Empleado<sup>19</sup>, la cual, según comenta el actual presidente del grupo, José Graña M. Q., “era una obra inmensa para su época y aún para la actualidad es enorme: sigue siendo uno de los hospitales más grandes de Latinoamérica [...] ya casi no se hacen hospitales de ese tamaño”. En ese entonces no había en el Perú una empresa que pudiera asumir la ejecución de esta obra de manera independiente. Fue por eso que Graña y Montero se unió con las empresas Flores y Costa para constituir un consorcio que pudiera ejecutarlo. Más tarde, en 1954, la empresa Andes Constructora S.A. se unió al consorcio y se constituyó el **Consortio de Ingenieros Contratistas Generales**. Así fue como el grupo inició una etapa de crecimiento exponencial de sus actividades de negocios.

Con el propósito de reducir la alta dependencia de los comportamientos cíclicos de los sectores construcción e inmobiliario y garantizar la estabilidad de los ingresos, la compañía decidió adoptar una estrategia de diversificación. Por ello, en 1984, y después de 50 años de continuo trabajo en el sector de construcción e inmobiliario, Graña y Montero tomó una decisión que cambió el perfil de la compañía, pues la convirtió en una *holding* de quince empresas agrupadas en seis unidades estratégicas de negocios (UEN), las cuales se describen a continuación<sup>20</sup>:



**GyM S.A. Contratistas Generales**, creada en 1933, es la empresa constructora original del grupo y la más antigua y más grande del país, y además representa la unidad de negocios más importante de la *holding*. Es una empresa líder que certifica el cumplimiento de todos sus proyectos “antes del plazo”, con la calidad y seriedad que sus clientes esperan. La estrategia de negocios de GyM se enfoca en proyectos de obras grandes y en la realización de alianzas estratégicas con las más importantes empresas de construcción del

19. Actualmente llamado Rebagliati.

20. En el anexo 3.2 (organigrama) se muestran todas las empresas que comprenden cada una de las seis unidades estratégicas del Grupo Graña y Montero.

mundo, como **Flúor Daniel, Dumez (GTM)**, entre otras. GyM ha centrado sus operaciones en proyectos que se desarrollan en diversos sectores de la construcción, como infraestructura, energía, edificaciones, minería, petróleo, industria, saneamiento, entre otros<sup>21</sup>.



**GMD S.A.** es una empresa de servicios y proyectos que inició sus operaciones en 1985. Esta unidad de negocios está especializada en la provisión de soluciones en tecnologías de información para el mercado corporativo. En el año 2002 inició un proceso de expansión regional con la ejecución de importantes proyectos en los mercados de Colombia, Venezuela, Ecuador, Bolivia y América Central. Actualmente ofrece soluciones *outsourcing*, soluciones de gestión, soluciones de tecnología, soluciones de negocio y consultoría<sup>22</sup>.



**GMPS.A.** se formó en 1984 para brindar servicios petroleros. En sus inicios, GMP brindó servicios de mantenimiento de campos petroleros y servicios de perforación a empresas petroleras. Los empleados de GMP trabajan en treinta distintos puntos (entre Perú y Bolivia) y desarrollan labores en tres principales rubros de la industria petrolera: producción, perforación, y transporte y almacenamiento de productos. Esta empresa, junto con su socio **Oiltanking**, está buscando activamente expandir sus operaciones de almacenamiento de hidrocarburos en otros países latinoamericanos. Además, en el año 2006, GMP adquirió una planta de fraccionamiento de gas que actualmente se encuentra en proceso de expansión.



**GMI S.A. Ingenieros Consultores**<sup>23</sup> es una empresa líder en la consultoría de ingeniería en el Perú. Desde sus inicios, a mediados de 1984, GMI ha mantenido un crecimiento continuo, y ha participado activamente en proyectos de desarrollo en el Perú y en otros países de América Latina, como República Dominicana, Argentina, Bolivia y Venezuela. Cuenta con una empresa afiliada –Ecotec– que se dedica a la consultoría en medio ambiente y al desarrollo de proyectos de ingeniería en saneamiento ambiental. GMI brinda una gama de servicios cuya finalidad es la protección ambiental en los sectores principalmente minero, petrolero, eléctrico, agrícola, industrial, turístico y de

21. <<http://www.gym.com.pe>>.

22. *Ibidem*.

23. <[http://www.gmisa.com.pe/quienes\\_somos.htm](http://www.gmisa.com.pe/quienes_somos.htm)>.

transporte. Asimismo, realiza estudios de evaluación y monitoreo de impacto ambiental, gerencia y supervisión de proyectos de ingeniería y acompañamientos ambientales a empresas nacionales e internacionales, y diseña medidas de mitigación para controlar la contaminación ambiental.



**Concar S.A.** es la empresa especializada en la operación y el mantenimiento de carreteras en concesión y se encarga del desarrollo de proyectos de gran envergadura y de largo plazo, como la concesión de la carretera Arequipa – Matarani, el mantenimiento y operación de la Red Vial 5, la operación y mantenimiento de la carretera IIRSA Sur, de la carretera IIRSA Norte y de la carretera Buenos Aires – Canchaque, en el departamento de Piura, entre otros (Grupo Graña y Montero 2006a: 36).



**Larcomar S.A.** es la empresa que desde 1995 opera el **Centro de Entretenimiento Larcomar** en el distrito de Miraflores. Esta última unidad de negocios se agrega a las otras cinco del grupo, para aprovechar el potencial de crecimiento del sector hotelero ligado a la industria del entretenimiento. Actualmente cuenta con más de 130 operadores que ofrecen diversas categorías de productos y servicios como ropa, calzado, artículos deportivos, bisutería y regalos, artesanías, cafés, cadenas de comida rápida, restaurantes, discotecas, salas de cine, entre otros. Al haber sido recientemente insertado dentro del circuito turístico de Lima, Larcomar es considerado el mejor centro turístico y de entretenimiento del Perú (Grupo Graña y Montero 2006a: 40).

Como queda demostrado en el siguiente cuadro, las empresas que conforman el Grupo Graña y Montero desarrollan actividades de negocio en una variedad de sectores. Graña y Montero comparte con GMI (Ingeniería de Consulta) los sectores minero, edificaciones e industria, infraestructura y transporte. Esto quiere decir que estas dos subsidiarias, que ofrecen servicios distintos, desarrollan algunas de sus actividades en las mismas industrias.

En términos de contribución a la utilidad total del Grupo, GyM S.A. es la unidad de negocios que más aporta (59% en el 2006), seguida por GMP S.A., que aporta el 24%, como se observa en el siguiente gráfico. En cuanto a la actividad de negocios, GyM participa en los principales sectores de actividad del grupo –minería, energía, edificaciones e infraestructura–, los que en conjunto explican 87% de toda la actividad de negocios de la empresa en el 2006.

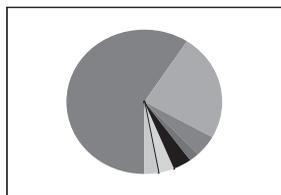
**Cuadro 3.4**  
**Sectores de actividad de las empresas del Grupo Graña y Montero S.A.A.**

	Sector de actividad	GMD	GMI	GMP	GyM	Concar	Larcomar
1	Industria y comercio	x					
2	Telecomunicaciones	x					
3	Banca y finanzas	x					
4	Minería		x		x		
5	Edificaciones e industria		x		x		
6	Hidrocarburos		x				
7	Infraestructura y transporte		x		x		
8	Producción de petróleo y gas			x			
9	Perforación de pozos petroleros			x			
10	Energía				x		
11	Concesiones de carreteras					x	
12	Operación y mantenimiento de carreteras					x	
13	Operación de centros de entretenimiento						x

Elaboración: propia.

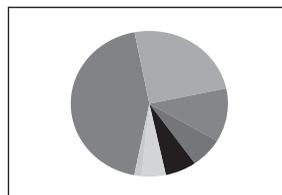
**Gráfico 3.8**  
**Composición del Grupo Graña y Montero**

**Contribución de las unidades de negocios a la utilidad del Grupo (UAI)**



GyM S.A.	59,08%
GMP S.A.	24,09%
GMD S.A.	4,94%
GMI S.A.	1,78%
Concar S.A.	3,72%
Larcomar S.A.	3,31%
Graña y Montero S.A.A	3,09%

**Actividad de negocios del grupo por sector económico**



Minería	44,10%
Energía y petróleo	24,60%
Edificaciones e industria	12,11%
Tecnología	6,64%
Infraestructura	6,22%
Sector público	4,78%
Entretenimiento	1,47%

Fuente: Grupo Graña y Montero (2006a).

El 12 de agosto de 1996, el conglomerado de empresas Graña y Montero S.A.A. se constituyó formalmente como *holding*, con el principal propósito de garantizar el crecimiento saludable de la organización y de aprovechar la sinergia existente entre las diversas empresas que la constituían, así como para facilitar el trabajo de la empresa en proyectos cada vez más complejos. De esta manera, Graña y Montero S.A.A. tiene como principal actividad efectuar inversiones en empresas subsidiarias y afiliadas.

Además, a partir de septiembre del 2005 la *holding* empezó a prestar servicios de gerencia general, financiera, comercial, asesoría legal y de recursos humanos a las subsidiarias, y a partir del 2006 esta añadió a sus actividades el arrendamiento de oficinas adquiridas de sus subsidiarias GME S.A. y Edificio Graña y Montero S.A., las mismas que son arrendadas a las empresas del grupo y a terceros. Por su parte, las subsidiarias son todas las entidades sobre las que la compañía tiene el poder de gobernar sus políticas operativas y financieras, debido a que es propietaria de más de la mitad de sus acciones con derecho a voto<sup>24</sup>.

La constitución de la *holding* impuso la necesidad de crear la Gerencia General Corporativa<sup>25</sup>, cuyo principal propósito fue uniformar el manejo de las distintas empresas que la conformaban, manejar unidades de negocio independientes y estandarizar al mismo tiempo los procesos en el interior de las mismas.

Por otro lado, y para facilitar el crecimiento de la organización, la *holding* (de aquí en adelante, “el grupo”) decidió abrir su accionariado al público y así, en 1997, empezó a cotizar en la Bolsa de Valores de Lima. Esta fue una decisión clave para el grupo, que obedeció a la necesidad de prepararse para enfrentar el crecimiento del país, que ya en ese momento se podía anticipar.

Asimismo, la tarea de uniformar el manejo de las distintas empresas del grupo, constituía un gran reto, pues implicaba la reformulación de la manera en la que se venía trabajando, la misma que se había mantenido invariable por muchos años debido a los resultados satisfactorios que reportaba. Por esta razón, cualquier modificación en este esquema de trabajo implicaría un cambio demasiado radical

---

24. Información tomada de las “Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2006 y 31 de diciembre de 2005”, de la auditoría realizada por PriceWaterhouseCoopers.

25. Este cargo fue entregado a Mario Alvarado, entonces gerente general de GME, empresa dedicada al negocio inmobiliario. Posteriormente esta unidad de negocios desapareció y sus funciones fueron absorbidas por GyM.

para una cultura corporativa fuertemente basada en la confianza y el buen criterio de sus miembros, pero poco respaldada en procesos estandarizados que guiaran la toma de decisiones. De ahí que hasta ese momento la empresa no percibiera la necesidad de incorporar ajustes a su estrategia de trabajo, pues los resultados económicos y el volumen de proyectos no hacían urgente ningún cambio.

Mientras los negocios del grupo crecían y la diversificación hacia el sector minero y petrolero se hacía evidente, la empresa experimentaba la necesidad de responder a la creciente demanda de sus clientes –principalmente los mineros y petroleros–, quienes le exigían la incorporación de consideraciones de seguridad ambiental y social en los proyectos. En respuesta a estas demandas y en línea con la filosofía corporativa de **calidad, seriedad, cumplimiento y eficiencia**, la empresa elaboró y publicó una serie de documentos destinados a guiar el comportamiento y las decisiones de los ingenieros responsables de las obras emprendidas por el grupo.

En un inicio, estos documentos estuvieron planteados para normar aspectos operativos y de calidad. Por ello, en el último quinquenio de la década de 1990, la empresa publicó su **Carta Ética** (1995), su **Política Ambiental** (1998) y su **Política de Prevención de Riesgos** (1999). Años más tarde, y dada la relevancia estratégica que empezó a adquirir la gestión de la responsabilidad social como tema crítico para la competitividad, la empresa publicó también su **Política de Responsabilidad Social Empresarial**, documento que norma los aspectos relativos a la gestión de los *stakeholders* en todos los ámbitos de acción de la empresa. Como se verá en el capítulo 3, estos tres documentos constituyen los pilares conceptuales en torno a los cuales se desarrolla la estrategia completa de responsabilidad social de toda la corporación y que será analizada en profundidad en los párrafos siguientes.

Con el inicio del nuevo milenio, y particularmente durante los dos primeros años, los niveles de actividad de la *holding* se vieron afectados por factores políticos que generaron un clima de desconfianza e inestabilidad económica en el país. A este panorama contribuyeron significativamente los rezagos de la crisis asiática, la desaceleración de las economías desarrolladas –inducida principalmente por el atentado del 11 de septiembre– y los dos cambios traumáticos de gobierno que experimentó el Perú al comenzar el siglo XXI.

El gerente general del grupo recuerda que “la crisis del 2002” fue tan grave que muchos de los que habían trabajado por años en el sector no recordaban una crisis de esa magnitud. “Nosotros trabajábamos a la mitad de volumen de obra,

pero nos cogió con un nivel de productividad muy bueno [...]; nos ayudó el que realmente producíamos bien, aunque la parte financiera estuviera mal [...]”. Esta crisis fue un catalizador decisivo del cambio y un modernizador de los estilos de dirección, ya que trajo como consecuencia el cuestionamiento sobre la forma en que se venían manejando los negocios hasta ese momento. Los directivos de la empresa sabían entonces que se trataba de una coyuntura difícil frente a la cual era preferible reforzar aquellos campos en los que ya tenían un buen desempeño, antes que arriesgar recursos financieros en maniobras cortoplacistas que no necesariamente garantizaban un pronto restablecimiento económico.

Era preciso mejorar la competitividad del grupo, y para ello había que elevar el nivel de desempeño de todos los empleados. Esto suponía la creación de nuevos procesos orientados hacia los resultados y, por lo tanto, la introducción de cambios inesperados en la gestión. Pese a que estos cambios representaban una amenaza a la estabilidad y armonía interna de la empresa, se tomó la decisión de llevarlos a cabo ya que el contexto así lo demandaba.

Se realizó un *benchmarking*<sup>26</sup> que tuvo como objetivo demostrar a las gerencias operativas aquellos procesos en los que no estaban siendo eficientes y la manera como podían superar esta condición. Se formó entonces un grupo de trabajo para dirigir la implementación de los cambios, el cual estuvo liderado por el gerente general de GyM, quien gerenciaba la más eficiente de las operaciones en ese momento, y se contrató a la empresa **Booz Allen and Hamilton**, a la que se unió un equipo norteamericano que lideraba el instituto **Lean Construction**. A este grupo se sumaron algunos ingenieros independientes peruanos que estaban comenzando a utilizar esta metodología en Chile.

La crisis obligó a la empresa a realizar cambios necesarios para mejorar. “De ser una empresa tradicional con estructuras rígidas para la toma de decisiones, se apostó por los procesos, pero sin descuidar el activo humano y su desarrollo como estrategia clave para el crecimiento. Se cambió la forma en que se gestionaban las finanzas, los contratos y la logística, de manera que se aprovecharan las economías de escala. En especial se cambió la forma como se gestionaba la tesorería y se pasó a tener una tesorería central”<sup>27</sup>. Como consecuencia de las

---

26. *Benchmarking* significa compararse con las mejores empresas o con las mejores divisiones en el interior de la misma empresa, con el propósito de aprender de ellas y copiar las mejores prácticas.

27. Entrevista a Mario Alvarado, gerente general corporativo de Graña y Montero, 14 de agosto de 2007.

mejoras en la forma de trabajar y de la incorporación de procesos basados en la confiabilidad, la eficiencia de los proyectos del grupo comenzó a mejorar de forma continua hasta alcanzar estándares de clase mundial.

La naturaleza misma del entorno competitivo ha obligado a la empresa a incorporar el cambio como una característica permanente en la gestión. “La empresa siempre está viendo cómo mejorar las cosas. Esta es una compañía que está tratando de cambiar todo el tiempo. Así como vemos hoy el tema del medio ambiente, así como antes vimos el tema de seguridad, así también vimos el tema de nuestros trabajadores. Estamos muy orgullosos de lo que hacemos en nuestras obras con nuestros colaboradores”<sup>28</sup>.

En el 2002, el país ingresó en una etapa de recuperación económica, lo cual repercutió positivamente en la mejora de la empresa. En ese año se revirtió la tendencia de pérdida observada en los dos años anteriores y, a pesar de la reducida actividad mostrada durante este período, el grupo pudo generar recursos suficientes para reducir la deuda que tenía en el sistema financiero. Estos resultados se atribuyen a la mejora de eficiencia del grupo (el margen bruto pasó de 11,8% a 13,5% entre el 2001 y el 2002) y a la estrategia de diversificación hacia contratos estables de largo plazo, que permitieron cerrar el año con más de 40% del margen bruto proveniente de otros negocios distintos al de la construcción<sup>29</sup>.

Para el año 2003, la empresa se encontraba ya plenamente recuperada de la crisis del 2000. Su situación financiera había sido saneada y la actividad de sus empresas mostraba una clara mejora. En ese momento, la empresa puso en marcha el plan de diversificación, el programa de especialización y el plan de capacitación. El plan de diversificación permitió que 49% de la utilidad bruta del grupo proviniera de actividades distintas a las del sector construcción, como las concesiones de carreteras y la operación de centros de entretenimiento. El programa de especialización llevó a que 70% de la actividad del grupo se desarrollase en el dinámico sector de energía y minas. El plan de capacitación permitió abordar proyectos técnicamente cada vez más sofisticados, como la planta de fraccionamiento del proyecto Camisea en Pisco y la nueva planta concentradora de sulfuros de cobre de Cerro Verde.

---

28. Ídem.

29. *Memoria 2002* del Grupo Graña y Montero, “Carta a los accionistas”.

Por otro lado, la exitosa emisión de bonos por 50 millones de dólares que realizó el grupo en el 2003, contribuyó a su crecimiento y a su consolidación financiera en los años siguientes. Así, en el 2004 las ventas superaron los 250 millones de dólares y se obtuvo una utilidad antes de impuestos de 14,4 millones de dólares, es decir, el doble de la del año anterior; se redujo la deuda con los bancos en 22%; se generó un Ebitda de 45 millones de dólares; y la utilidad bruta aumentó de 15,4% a 16,9%, con respecto al 2003<sup>30</sup>.

Al ser la condición del grupo la de una empresa abierta al público por cotizar en la Bolsa de Valores, y con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las normas publicadas por la Conasev sobre la revelación de información reservada y de los preceptos contenidos en la Ley del Mercado de Valores, el Directorio de Graña y Montero aprobó en marzo del 2003 las Normas Internas de Conducta. Para entonces, la empresa ya se había planteado como objetivo mejorar sus prácticas de gobierno corporativo.

Al año siguiente, la Corporación Andina de Fomento (CAF) le ofreció al grupo una asesoría para la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo. A partir de entonces, y gracias a las recomendaciones que se derivaron de esa experiencia, la empresa tomó importantes decisiones con el objetivo de poner en marcha las mejores prácticas de gobierno corporativo: modificó parcialmente su Estatuto, aprobó el Reglamento General Interno del Directorio y el Reglamento General de la Junta de Accionistas. Adicionalmente se pusieron en marcha una serie de recomendaciones resultantes de estudios realizados sobre el clima organizacional de la empresa.

El 2005 fue para el grupo el año de la consolidación, según lo refiere su presidente en la memoria anual (Grupo Graña y Montero 2005b). En lo financiero, se alcanzó una deuda adecuadamente estructurada; en lo estratégico, se logró que más de 50% de los ingresos del grupo provinieran de negocios no vinculados al sector construcción; y en lo tecnológico, se lograron estándares internacionales que le permitieron a la compañía desarrollar más de 61% de su actividad en el sector energía y minas<sup>31</sup>.

Con el objeto de fortalecer su competitividad internacional y para reducir la dependencia del mercado interno, el grupo continuó ampliando su actividad a los mercados externos. Así, consiguió contratos en Bolivia, para la construc-

---

30. Memoria 2004 del Grupo Graña y Montero, "Carta a los accionistas".

31. *Ibidem*

ción y montaje de los equipos del Proyecto Minero Polimetálico en Potosí; en República Dominicana, para la supervisión del Centro Comercial Ciudad Colonial y la gerencia del proyecto del hotel de la compañía Palace Resorts en Punta Cana; y en Argentina, para la ingeniería de detalle del Proyecto Minero San José. En opinión del gerente general corporativo, el éxito logrado en estas plazas no hubiera sido posible sin los cambios emprendidos durante la época de crisis, que llevaron a replantear la forma de trabajar, estableciendo procesos definidos y estandarizados. Justamente esta fue la razón del retiro del grupo del mercado mexicano, como lo refiere Mario Alvarado:

“Nosotros nos expandimos internacionalmente y no nos fue bien en algunos casos; y en esos casos nos retiramos y ahora estamos de vuelta, pero entrando de a pocos. Este fue el caso de México, un país muy difícil donde hicimos obras importantes pero al final cerramos operaciones [...] Yo creo que no fue el momento [para una expansión], principalmente porque profesionalmente no estábamos preparados para enfrentar ese reto porque trabajábamos con procesos antiguos que no eran los óptimos [...]”<sup>32</sup>.

La gestión del conocimiento era considerada como central en la estrategia corporativa del grupo; por ello, a partir del 2005 se impulsó el desarrollo de las actividades del Centro Corporativo de Aprendizaje (CCA) y la gestión del conocimiento se convirtió en uno de los ejes rectores del desarrollo estratégico del grupo. La importancia atribuida a la gestión del conocimiento se manifiesta en el comentario expresado por el presidente del grupo, José Graña, cuando dice que esta “se ha convertido en el tema central del desarrollo del grupo en el futuro, asegurando el crecimiento y buscando perpetuidad. Con el crecimiento que estamos experimentando y la mayor sofisticación de los proyectos que estamos asumiendo, se torna crítica la buena gestión del conocimiento, tanto de cada uno de los profesionales del grupo como de la organización en su conjunto, para de esa forma lograr transformar nuestras experiencias en conocimiento” (Grupo Graña y Montero 2006a).

En el 2006, la empresa se consolidó financiera y estratégicamente: las ventas crecieron en 41% respecto del año anterior y llegaron a la cifra record de 413 millones de dólares, y las utilidades netas superaron los 32 millones de dólares (cifra tres veces mayor que la del 2005). La deuda neta se redujo a 50%, lo que

---

32. Entrevista a Mario Alvarado, gerente general corporativo de Graña y Montero, 14 de agosto de 2007.

permitió a la empresa programar las inversiones estratégicas que la condujeron a convertirse en un grupo estructuralmente más sólido “creciendo principalmente en negocios de largo plazo en las áreas de hidrocarburos, concesiones de infraestructura y servicios de minería [...] Adicionalmente a estos nuevos negocios de largo plazo, los negocios tradicionales continuaron creciendo y haciéndose cada vez más sofisticados tecnológicamente” (Grupo Graña y Montero 2006a).

Por su parte, el 2007 representó el mejor año en la historia del grupo, ya que sus ventas llegaron a 513 millones de dólares, la utilidad bordeó los 42 millones de dólares y la clasificación de sus acciones y obligaciones alcanzó su nivel más alto en la historia de la compañía.

## 2.2 Misión y visión

El Grupo Graña y Montero conserva hasta hoy sus principios fundacionales y su **misión** original, que es ayudar a sus clientes a resolver sus necesidades de ingeniería más allá de las obligaciones contractuales. Sigue siendo un conglomerado de empresas especializado en proveer servicios de ingeniería e infraestructura para el mercado institucional, y su visión actual refuerza la de sus fundadores de ser considerada la empresa de servicios de ingeniería más confiable de América Latina<sup>33</sup>.

La **visión** de largo plazo del grupo es continuar creciendo en rubros de negocio en los que haya sinergia con su negocio central, que es la ingeniería aplicada a proyectos complejos y de gran envergadura. Este crecimiento estará orientado a la diversificación con el objeto de participar activamente en negocios de flujos estables que le den mayor estabilidad a los resultados del grupo en el largo plazo.

En consonancia con esta visión y continuando con el proceso de diversificación iniciado en la década de 1980, el grupo incursionó fuertemente en el sector minería y petróleo, que es el que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años. En el 2006, casi 69% de la actividad del grupo se realizó en el sector energía y minas (comparado con 61% en el 2005) y la unidad de negocios de servicios petroleros –GMP– fue la segunda en aportar a las utilidades del grupo (24%, después de GyM, que obtuvo 59%) (Grupo Graña y Montero 2005b, 2006a).

---

33. *Memoria anual 2003* del Grupo Graña y Montero.

A partir de la incursión y del rápido crecimiento de la actividad del grupo en el sector minero y petrolero, la responsabilidad social empresarial (RSE) empezó a formar parte del vocabulario habitual que manejan los directivos de esta empresa. Como se mencionó anteriormente, la creciente importancia que han adquirido estos sectores para el grupo la ha obligado a incorporar las consideraciones sociales –además de las ambientales– en las propuestas de servicios que presentan a sus clientes.

### 2.3. Valores corporativos y el origen de la RSE en el grupo

La dirección del grupo se asienta en cuatro valores fundamentales: **cumplimiento, calidad, seriedad y eficiencia**. Los tres primeros se encuentran presentes desde su fundación, pero el cuarto fue añadido posteriormente. El proceso de definición de estos valores no se enmarca en un ejercicio de planeamiento estratégico, sino en un proceso de permanente escucha de la opinión del público sobre la empresa y sobre aquello que la caracteriza. Así fue como se añadió el último valor –de la **eficiencia**–, y, asimismo, se podría añadir más adelante otros valores como el de la **innovación**. Sobre este punto, Mario Alvarado comenta que algunos clientes habían sugerido incorporar la innovación como un valor más, a lo que él responde que “el día que más de la mitad de nuestros clientes opinen que Graña y Montero se distingue del resto por su capacidad innovadora, entonces se agregará este distintivo como un valor más que caracteriza al Grupo”<sup>34</sup>.

Estos valores –**cumplimiento, calidad, seriedad y eficiencia**– tienen una traducción práctica a través de una serie de políticas y documentos que guían el accionar de la empresa y el comportamiento de sus colaboradores, como son el Estatuto, la Carta Ética, la Política de Responsabilidad Social, las Normas Internas de Conducta, entre otros.

El valor del **cumplimiento** pretende garantizar la entrega de trabajos antes de los plazos acordados. El monitoreo en el cumplimiento de este valor se realiza por medio de una confirmación escrita por parte del cliente de la entrega anticipada de la obra, la cual es posteriormente verificada por auditores independientes. De manera similar, la **calidad** de los trabajos y proyectos que ejecuta el grupo constituye otro pilar importante de su prestigio empresarial. Recientemente este concepto se ha ampliado para incluir la política de “Calidad de Servicio”, que no solamente incluye estándares internacionales de calidad, sino también de prevención de riesgos y de respeto al medio ambiente.

34. Entrevista a Mario Alvarado, gerente general corporativo, 4 de febrero de 2008.

Por su parte, el calificativo con el que más se identifica la imagen de Graña y Montero es el de **seriedad**, valor que se encuentra respaldado en la Carta Ética, documento que define la relación de la empresa con sus clientes, con sus colaboradores internos y con la comunidad, y que sustenta el principio de honestidad en sus prácticas comerciales. La adhesión de los empleados del grupo a este último principio se manifiesta –en opinión de Mario Alvarado– en la lealtad y orgullo que sienten los colaboradores que trabajan para esta empresa. “Para todos los colaboradores es un orgullo trabajar aquí; creemos que [Graña y Montero] es una empresa de prestigio, porque no es que tengamos un tractor mejor que otro tractor de otra empresa, sino es porque nosotros y toda nuestra gente, quiere a nuestra compañía”<sup>35</sup>.

Finalmente, el valor de la **eficiencia** garantiza la competitividad de la empresa en las nuevas circunstancias del mercado. La adhesión a este valor se puso de manifiesto en los cambios en la forma de trabajar que se llevaron a cabo en todas las áreas del negocio, lo que permitió reducir costos y mejorar los márgenes de producción.

Como se verá en el siguiente capítulo, los valores corporativos descritos se encuentran en la base de lo que será la gestión de la RSE en la organización, pues si bien están orientados a elevar el valor de la organización en aspectos puramente empresariales, también son el reflejo de la forma como visualiza su relación con el entorno.

### **3. La responsabilidad social en Graña y Montero**

#### **3.1 De la filantropía a la política de RSE**

Para comprender la política actual de RSE que guía las operaciones del grupo es preciso remitirse a sus orígenes más tempranos y analizar la relación establecida con sus *stakeholders*. En sus inicios no existía una acepción tan desagregada de estos como sí la hay en la actualidad, sin embargo, la empresa ya tenía una noción incipiente de su importancia y por ello había emprendido algunas aproximaciones destacables.

Las primeras manifestaciones de la RSE se remontan a la década de 1970, en el contexto de la construcción de la Plaza de Armas de la Municipalidad de El

---

35. Entrevista a Mario Alvarado, gerente general corporativo, 31 octubre de 2007.

Arenal, en la provincia de Paita, en el departamento de Piura. En dicha ocasión, la empresa realizó diversas donaciones a la población local, las cuales no respondían a ningún objetivo estratégico particular. Estas donaciones respondían más bien a una voluntad altruista disociada de la gestión empresarial y eran, por lo tanto, acciones marginales a las operaciones centrales. En efecto, al igual que muchas empresas de la época, la relación establecida con el entorno inmediato estaba fundada en la filantropía. No obstante, este precedente merece ser considerado como una manifestación embrionaria de la RSE debido a que buscaba una mejora de la calidad de vida de la población, es decir, partía de un reconocimiento de la capacidad reformista que podía tener la empresa sobre el lugar y la gente que componía el contexto de intervención.

La relación filantrópica con las poblaciones del entorno de operaciones fue recurrente a lo largo de la década de 1970 y 1980; más aún, el objetivo que la animaba, es decir, “mejorar la calidad de vida de la población”, no sufrió cambios significativos con el transcurso de los años sino hasta inicios de la década del 2000. A partir de ese momento, como se verá en los siguientes párrafos, hubo una evolución y una sofisticación en la manera de establecer esta relación, básicamente promovida por el carácter estratégico que empezó a adquirir hasta convertirse en una filosofía de RSE compuesta de estrategias concretas que atraviesan todos los campos de la gestión empresarial.

La segunda mitad de la década de 1990 fue particularmente activa y decisiva en la consolidación de una cultura de RSE. En efecto, durante los años siguientes a la década de 1970 la organización continuó creciendo y fortaleciendo las bases de su estrategia que estaban fundadas en sus valores corporativos de **calidad, cumplimiento, seriedad y eficiencia**. Estos cuatro aspectos son rasgos de competitividad estrictamente ligados a la gestión, pero en torno a los cuales se van articulando los fundamentos de lo que sería más adelante la RSE. En efecto, frente al robustecimiento de la organización y los desafíos del entorno competitivo, la empresa decidió formular en 1995 su **Carta Ética**, documento en el que recoge estos cuatro principios como entes rectores de la cultura empresarial. Lo novedoso de esta propuesta es que la acepción dada a los cuatro valores no se limita únicamente a aspectos operativos, sino que contempla normas de relacionamiento con los grupos de interés vinculados a la gestión empresarial y establece directrices concretas que regulan el accionar de la empresa en temas como transparencia y confidencialidad de la información, principios de veracidad, conflicto de intereses, transparencia y honestidad de las prácticas comerciales.

En este sentido, la Carta Ética condensa el aprendizaje acumulado por la empresa en aproximadamente 35 años sobre la gestión estratégica del negocio y el establecimiento de relaciones con los miembros de la comunidad empresarial y su entorno, pero también sienta las bases de su crecimiento en el futuro. Asimismo, constituye también una interpelación directa a cada trabajador de la empresa y pretende convertirse en un documento integrador y no en un enunciado anexo a las operaciones corrientes.

“Estos valores son el cimiento de la cultura de nuestras empresas y deben guiar el comportamiento de cada una de las personas que forman GyM, conscientes de que la mejor forma de transmitirlos es a través del ejemplo personal y que en la actuación de cada uno de nosotros se juega la imagen, el prestigio y la seriedad de nuestra organización [...] Todo el personal del grupo debe asumir la responsabilidad individual de cumplir los valores y preceptos definidos en este documento, comprometerse a dar a conocer y hacer cumplir estas reglas en todos los niveles de la organización y colaborar con el ejemplo de su actuación tanto dentro como fuera de la empresa”<sup>36</sup>.

Esta reflexión permite sugerir que la Carta Ética se deduce de una necesidad de ordenar el aprendizaje acumulado y comprometer al personal de la empresa con los valores de la organización, los cuales están estrictamente vinculados con la competitividad. En este sentido, la Carta Ética no obedece a una inquietud de RSE, pero tiene como consecuencia un fortalecimiento de este aspecto, pues sienta un precedente importante para la constitución de dicha filosofía.

Tres años después de la formulación de la Carta Ética, la empresa formuló un segundo documento fundamental: la **Política Ambiental**, el cual recoge el compromiso explícito de la organización con la conservación medioambiental a través del cumplimiento de las normas ambientales y el empleo de instrumentos de gestión afines con los principios de desarrollo sostenible. Es en este documento donde la organización sintoniza con algunas de las inquietudes más urgentes de la industria que ya se venían considerando en otras empresas del exterior, lo cual le permite ubicarse en una posición de liderazgo en cuanto a la gestión de aspectos ambientales en el medio local.

Los compromisos concretos de la Política Ambiental están referidos al uso racional de los recursos, la instauración de una cultura de prevención, el empleo de tecnologías amigables con el medio ambiente, la planificación de la gestión

---

36. Carta Ética: <<http://www.Grañaymontero.com.pe/cartaetica.htm>>.

ambiental, etc. Estos compromisos se resumen a continuación<sup>37</sup>:

- Realizar un esfuerzo continuado en identificar, prevenir y minimizar impactos ambientales negativos, derivados de nuestras actividades, instalaciones y servicios, y procurar una utilización eficiente de los recursos energéticos y de las materias primas.
- Identificar y gestionar nuestros aspectos ambientales significativos, en concordancia con el principio básico de la prevención, en todas las etapas de nuestra intervención, desde la evaluación y planificación inicial de proyectos hasta la gestión de operaciones y abandono de las mismas.
- Tener en cuenta consideraciones de costo-beneficio en la selección de las medidas y tecnologías aplicadas para la solución de los problemas ambientales.
- Colaborar con nuestros clientes, socios, entidades públicas y la comunidad, en la búsqueda de soluciones razonables a los problemas ambientales planteados.
- Utilizar criterios razonables para la evaluación y selección de nuestros subcontratistas y proveedores, exigiéndoles un desempeño ambiental acorde con el establecido internamente.
- Favorecer la comunicación interna y externa relativa a nuestros aspectos ambientales y nuestro desempeño ambiental, con criterios de transparencia.
- Planificar la gestión ambiental mediante estrategias y programas que puedan ser evaluados, definiendo los mecanismos necesarios para lograr los objetivos previstos. Asimismo, proveer los recursos necesarios para el desarrollo de los planes de gestión ambiental establecidos para cada proyecto.
- Promover el desarrollo de una cultura de respeto ambiental en todo nuestro personal, bajo el concepto de apoyar el desarrollo sostenible de la sociedad, lo cual implica satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de que las futuras generaciones satisfagan las propias.

Asimismo, se señala que “Nuestro compromiso ambiental se fundamenta en principios básicos que constituyen la columna vertebral de nuestra política”:

- El respeto pleno del derecho de las personas a una vida saludable en un ambiente productivo y equilibrado.
- La conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica, social y cultural.

---

37. <<http://www.granaymontero.com.pe/ambiental.htm>>.

- Uso racional de los recursos naturales.
- Reducción de residuos, emisiones y vertimientos.
- Privilegio de la prevención frente a la remediación.
- Aplicación de programas de mejora continua.

Adicionalmente, con el propósito de asegurar una gestión ambientalmente saludable, GyM encargó a una consultora el monitoreo de las actividades de la empresa en todas las obras que emprende el grupo. Por otro lado, la empresa Ecotec (que pertenece a GMI), especializada en ingeniería de medio ambiente, es una muestra más del compromiso del grupo con la conservación ambiental, manifestado en su Política Ambiental. Ecotec desarrolló en el 2004 un importante trabajo ambiental arqueológico para el proyecto de Camisea (Grupo Graña y Montero 2004).

Al igual que en el caso de la Carta Ética, la formulación de una Política Ambiental responde también a objetivos de competitividad, que nada tienen que ver con una vocación altruista o filantrópica como la que se manifestó en los inicios de la RSE en la empresa, pero que, sin embargo, contribuye a su fortalecimiento. En todo caso, su aparición responde a una toma de conciencia acerca de la necesidad de cuidar el medio ambiente, promovida por las presiones en el contexto competitivo internacional, así como por el reconocimiento de la significancia operativa de las medidas propuestas en cada compromiso (ahorro en costos, motivación del personal, eficiencia, fortalecimiento de la cultura corporativa, etc.).

En el año 1999 la organización formuló otro documento decisivo: la **Política de Prevención de Riesgos**, el cual formaliza la preocupación de la empresa sobre aspectos de salud e integridad física de los trabajadores. A diferencia de los documentos anteriores, la existencia de este documento no obedecería estrictamente a un objetivo de competitividad, pues sería más bien una respuesta a presiones de carácter normativo y legal. Sus lineamientos contemplan “el estricto cumplimiento de los estándares, normas y procedimientos relacionados con la prevención de riesgos y salud ocupacional establecidos o que se establezcan [...]”<sup>38</sup>, en alusión a temas de seguridad que ya se encuentran contemplados tanto por la Ley peruana como por lineamientos operativos internacionales que rigen la actividad de construcción civil. En este sentido, la Política de Prevención de Riesgos, si bien es un documento fundamental para la RSE, carece del carácter pionero e innovador que sí tienen los dos documentos precedentes, por lo mismo que responde a exigencias legales y recoge estándares

---

38. <<http://www.granaymontero.com.pe/riesgos.htm>>.

operativos propios del sector. No obstante, su valor de RSE radica nuevamente en el espectro de públicos y medidas consideradas más allá de las exigencias legales, tales como la creación del Departamento de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental como ente asesor, difusor y regulador de los estándares, normas y procedimientos de prevención de riesgos y de gestión ambiental. De esta manera, la política adquiere una dimensión ejecutiva permanente a través de la activación de esta unidad.

Cinco años después de la formulación de la Política de Prevención de Riesgos, la organización estableció otro precedente importante para la consolidación de la RSE, con la suscripción del **Pacto Global**, iniciativa de las Naciones Unidas que busca conseguir un compromiso voluntario de diversas entidades públicas y privadas en la gestión de la RSE, por medio de la implantación de diez principios basados en los derechos humanos, laborales, ambientales y de lucha contra la corrupción, los cuales están basados en diversas declaraciones y convenciones internacionales<sup>39</sup>.

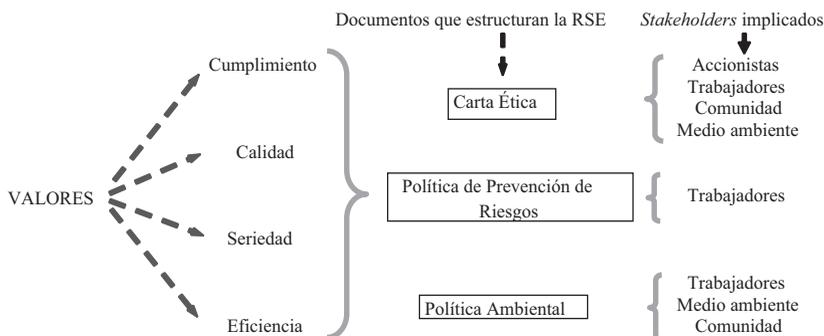
Estos principios se resumen en:

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

---

39. <<http://www.pactomundial.org>>.

**Gráfico 3.9**  
**Valores corporativos y documentos que estructuran la RSE en GyM**



Fuente: Graña y Montero.  
 Elaboración: propia.

Hasta este punto se han descrito las bases normativas que regulan las acciones de todas las empresas del grupo en aspectos de ética, seguridad y gestión ambiental; y que son, además, elementos necesarios para la construcción de una cultura de RSE. No obstante, hasta el año 2004 no existía aún una **política** de RSE en la organización. Si bien de manera intuitiva los ejecutivos de la empresa habían acuñado una cultura de trabajo que claramente tendía a esta dirección, esta práctica aún no se encontraba respaldada en compromisos más específicos ni en documentos escritos.

Dicho esto, y a la luz de la experiencia acumulada, las presiones del entorno competitivo, los avances en la gestión ambiental y social en el ámbito mundial y las exigencias del mercado, se hacía cada vez más evidente la necesidad de sistematizar lo aprendido en las últimas tres décadas y volcarlo en una política sólida de RSE. La organización había tenido un punto de partida enérgico con la definición de una Carta Ética inclusiva que partiera de los valores corporativos ligados a la gestión empresarial, y había llegado a un punto de quiebre en que era capaz de reconocer las motivaciones que apoyaban la formulación de una política explícita que atravesara todos sus campos de acción y fuera aplicable a todas las empresas del grupo.

Como señala Juan Jose Arrieta, actual gerente de Recursos Humanos<sup>40</sup>, las motivaciones que impulsaron el avance de la RSE hasta lograr su materializa-

40. Exposición del gerente de Recursos Humanos de GyM, Juan José Arrieta, 20 de abril de 2007.

ción en una política están relacionadas con su propia historia y se resumen de la siguiente manera:

- **Exigencias de los organismos internacionales de financiamiento**

La organización no podía estar desligada de la necesidad de obtener financiamientos internacionales de estas entidades, las cuales cada vez otorgaban mayor importancia a la gestión de aspectos sociales y ambientales de sus clientes como criterio para la aprobación de los créditos. Esto significaba que la RSE había adquirido una dimensión estratégica capaz de determinar la apertura o el cierre del acceso a financiamientos, debido a que el retorno de la inversión en el tiempo, dependería también de la variable social. Si bien estas consideraciones empezaron a filtrarse en el entorno de las negociaciones con los bancos en el 2003, cuando aún no se hablaba de RSE, era evidente que estaban ganando cada vez mayor vigencia internacional. De modo que si las consideraciones sociales y ambientales no eran bien atendidas, se podrían convertir en serias amenazas para la empresa.

- **Exigencia práctica de los clientes**

Quizás dos de los sectores industriales donde la RSE se encuentra más desarrollada sean la minería y el petróleo. Desde hace ya varios años el discurso de RSE aplicado a estos sectores gira en torno a las preocupaciones por el impacto ambiental (gestión de desechos, suelos, emisiones, agua, contaminación sonora y visual, empleo de energías alternativas, etc.), la seguridad industrial y las relaciones comunitarias (gestión de conflictos, manejo de expectativas, uso de suelos de propiedad comunal, mecanismos de compensación y desarrollo humano, etc.), principalmente. Al ser las empresas mineras y petroleras clientes principales de la organización, tenían no solamente un poder de negociación considerable sino también una clara capacidad para influenciar en las operaciones de la empresa y exigir la introducción de mejores prácticas en todos los campos de gestión. Actualmente ambas industrias se encuentran fuertemente condicionadas por normativas y exigencias de RSE que determinan su permanencia en el mercado y las condiciones de negociación en el exterior. Se trata de exigencias encadenadas que van más allá de la operación inmediata de las empresas y que se extienden incluso a los proveedores de servicios, en este caso empresas como GyM. Por esta razón, los clientes mineros y petroleros exigían a sus contratistas plegarse a las consideraciones desde inicios de la década del 2000, lo cual constituyó una presión importante para que GyM también se plegara a estas consideraciones ambientales y sociales que venían robusteciéndose en los mercados internacionales.

- **Interés por reducir espacios de conflicto**

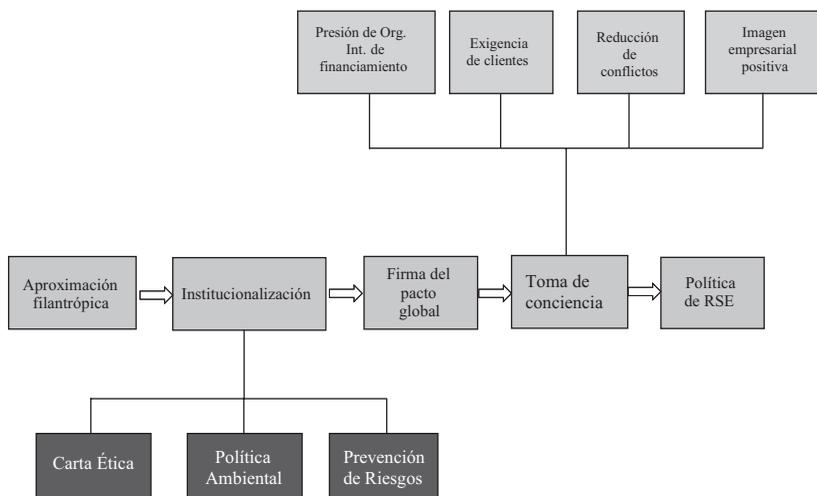
Debido a la naturaleza de sus operaciones, las obras emprendidas por Graña y Montero solían desarrollarse en espacios urbanos, urbano-marginales y rurales, en donde predominaba una población pobre, desempleada y muchas veces expuesta a la manipulación por parte de grupos generadores de conflictos sociales, los mismos que se prestaban a generar beneficios personales. Antes del inicio de una obra se generaban expectativas de empleo desmesuradas dentro de la población y se propiciaba un clima adverso al inicio de las obras. Los grupos conflictivos, integrados por un agregado de personas desempleadas, dirigentes sindicales confrontacionales y hasta delincuentes, aprovechaban esta situación para ejercer una presión y chantaje hacia la empresa bajo amenaza de sabotaje y violencia. En este contexto surgían representantes improvisados que demandaban no solamente empleo sino también el cobro de cupos a cambio de tener un ambiente pacífico que permitiera a la empresa culminar la obra. No había hasta entonces una estrategia definida para abordar esta situación que con frecuencia se presentaba en muchas de las obras de la empresa. Consecuentemente, se ponía en riesgo la obra, su culminación dentro de los plazos establecidos y de acuerdo a los criterios de calidad que exigían sus estándares. En pocas palabras, existía un riesgo permanente de traicionar los valores corporativos que guiaban las operaciones y, por ello, esto constituía otra razón para elaborar una política de RSE que propusiera un modelo de solución con pleno respeto al justo derecho al trabajo por parte de la población local.

- **Interés por desarrollar una imagen empresarial positiva**

Muchas de las obras de construcción de Graña y Montero se desarrollaban en lugares donde antes ya había existido una intervención de la empresa. No era raro que un mismo lugar fuera escenario de más de una obra, aunque en diferentes momentos. Por esta razón, resultaba estratégica la construcción de una imagen y una relación positiva con la comunidad que habitaba en la zona, con el propósito de mitigar la posibilidad de conflictos futuros y contar con su colaboración en el caso de que surgieran enfrentamientos y provocaciones de grupos minoritarios como los descritos en el párrafo anterior. Se trataba entonces de construir buenos vínculos con el vecindario de la zona de intervención, lograr su simpatía y apoyo, una especie de licencia social que en última instancia contribuiría a cumplir con los objetivos y plazos de las obras, así como con las expectativas de desarrollo por parte de la población local.

Al constatar estas cuatro motivaciones, la organización emprendió entonces un proceso de estructuración con miras a definir una política de RSE. En opinión del gerente de Recursos Humanos de GyM: “el tema recién maduró hacia el 2003; antes no era compacto, ni homogénea su interpretación en las diferentes unidades de negocio del Grupo; [...] el tema lo íbamos descubriendo en el camino; no se trataba de una clase teórica; era sencillamente vivir las experiencias, reflexionar, corregir, aprender lo bueno, sistematizarlo y seguir avanzando”<sup>41</sup>. En el 2004 la empresa empezó a incorporar en su vocabulario empresarial temas propios de la RSE y aparecieron los conceptos de público interno, transparencia, comunidad, diversidad cultural y gobierno corporativo, entre otros. En el 2005, la empresa incrementó su compromiso con la responsabilidad social y puso énfasis en la capacitación de sus colaboradores y en la población local próxima a los espacios donde opera, contribuyendo a su empleabilidad y logrando en la comunidad impactos positivos que trascienden el plazo de ejecución del proyecto<sup>42</sup>.

**Gráfico 3.10**  
Evolución de la RSE en GyM



Elaboración: propia.

41. Exposición del gerente de Recursos Humanos de GyM, Juan José Arrieta, ante un grupo de empleados de Graña y Montero, el 20 de abril de 2007.

42. *Ibíd.*

En efecto, se trata de un proceso lento que tuvo como paso siguiente la identificación de motivaciones, la sistematización de lecciones aprendidas a partir de un determinado conjunto de experiencias clave que se resume a continuación.

La organización era consciente de que en los treinta últimos años había acumulado un capital invaluable en experiencia de trabajo y gestión de conflictos. Había desarrollado metodologías propias que surgieron como respuestas a desafíos particulares en los cuales habían elementos que merecían ser analizados y destacados con el objetivo de replicarlos en el futuro en situaciones con características similares a las originales. Teniendo esto en cuenta, se seleccionaron, en una primera etapa, cuatro experiencias emblemáticas que recogían desafíos y lecciones de RSE. Estos proyectos fueron los siguientes:

**Cuadro 3.5**  
**Proyectos clave para la creación de la política de RSE en GyM**

<b>Proyecto</b>	<b>Desafío</b>	<b>Lección aprendida</b>
Camisea C1 (2004)	El proyecto pertenecía al cliente Pluspetrol y requería afrontar de manera conjunta una coyuntura de relaciones con las poblaciones nativas.	Surgió la necesidad de contar con una asistencia social para manejar de manera amplia todos los temas sociales en el frente externo. Es a partir de esa experiencia que se descubrió el valor del trabajo del asistente social y se decidió contar con un profesional de este tipo en cada proyecto desarrollado por la compañía.
Yanacocha Pad 5 y 6 (2004)	El cliente planteó la necesidad de trabajar conjuntamente con la empresa el tema de las relaciones con la comunidad.	Se ejecutaron programas sociales orientados a temas de salud y relaciones humanas: charlas de higiene y de alcoholismo, conducta en los alojamientos y centros de alimentación, entre otros.
Carretera Imperial – Izcuchaca (2004)	El proyecto era encargado por una entidad del Estado en una zona sumamente pobre.	El campamento empleado por el <i>staff</i> fue dejado a la comunidad para que lo utilizaran luego de la culminación de la obra. Se le dio un segundo uso. Pasó a formar parte de la infraestructura de salud.
Distribución de gas (2004)	Proyecto de grandes proporciones que implicaba atravesar extensas zonas pobres de la ciudad.	Hubo una estrategia de aproximación a la comunidad con el propósito de mitigar la presencia de conflictos y manejar las expectativas de empleo y presiones que surgen a partir de ello.

Proyecto	Desafío	Lección aprendida
Sedapal Centro (2005)	Obra de enormes proporciones y con un plazo ajustado, en un entorno social hostil. El reto del proyecto era mantener buenas relaciones con grupos mafiosos y líderes en zonas urbano-marginales y hacer entender a la población la razón de la obra para que les permitieran trabajar.	Implementación de proyectos socioeducativos: para capacitar a la población desempleada e integrarla como obreros y para generar actividades que permitieran generar ingresos alternativos. Trabajo clave de la asistente social en identificación de malestares y necesidades, interlocutora entre la empresa y la población.
El Brocal (2005)	Proyecto desarrollado en Cerro de Pasco, una zona minera pobre con una agricultura sumamente difícil pero con una zona urbana concentrada como el entorno inmediato donde funciona la zona de operación de la mina.	Creación de fuentes de trabajo en la explotación de animales menores (cuyes) en Pasco. Organización de la población, capacitación y asesoría técnica para las distintas etapas, tales como: sensibilización y compromiso, desarrollo de pastos cultivados (sembrado y riego), construcción de galpones, primeras camadas, reproducción y comercialización.
Andoas – Lote 8 (2005)	Proyecto de formación de mano de obra nativa carente de conocimientos básicos para poder enrolarse como obreros de construcción civil.	Capacitación y certificación de 40 nativos como peones polivalentes (albañilería, carpintería de encofrado, herrería básica) para actividades productivas permanentes de construcción civil dentro de los lotes. Desarrollo sostenible y empleabilidad.
Parssa Chimbote (2005)	Proyecto de desagüe en la ciudad de Chimbote, donde existe una población de origen pesquero, que concentra una fuerte migración con alto grado de desocupación estacional. Se tenía que trabajar en gran parte de la ciudad y en los asentamientos humanos. Toda esta labor implicaba un contacto permanente con la población.	Capacitación y certificación de Sencico a veinte pobladores de asentamientos humanos en “Instalaciones sanitarias para vivienda básica”, incluyendo instalación de implementos en cuatro viviendas beneficiarias.

Proyecto	Desafío	Lección aprendida
San Cristóbal (Bolivia, 2005)	Obra que complementa labor civil y mecánica realizada en el extranjero.	Capacitación de mano de obra local (Potosí) como operarios especializados en actividades de montaje electromecánico, contribuyendo a su empleabilidad y al desarrollo sostenible de la actividad económica en la zona.
Redes Industriales (2005)	Proyecto de tendido de gas para cliente GNLC, atraviesa zonas urbano-marginales de la ciudad, donde viven poblaciones desocupadas y altamente conflictivas.	Capacitación para población desocupada: nutrición – alimentación – higiene. Comedores Populares: capacitación para la elaboración de yogur.

Fuente: Graña y Montero.

Elaboración: propia.

Durante la primera etapa de análisis de experiencias, que va del 2003 al 2004, la organización dedicó sus esfuerzos a sistematizar los fundamentos de estas prácticas, a revisar la consistencia de estos con su Carta Ética y a evaluar la calidad en su relación con los clientes, a quienes aborda como socios. Ya a partir del 2005 y con las experiencias acumuladas de ese año, el énfasis de las actividades se trasladó al fortalecimiento de los aspectos de capacitación en los proyectos, es decir, a generar conocimientos en las poblaciones de las zonas de operación para promover alternativas de generación de ingresos a través de diversos talleres dirigidos a la población desempleada. Asimismo, la organización buscó promover el enrolamiento de las personas desocupadas de la zona mediante programas de capacitación para obreros, de modo que al finalizar la obra tuvieran una calificación mínima que les permitiera encontrar empleo posteriormente en otras obras.

Asimismo, durante esta segunda etapa, se reconoció la importancia del papel de las asistentes sociales, quienes desempeñaban una labor de interlocutoras entre la empresa y la población, recogían sus inquietudes, detectaban las principales expectativas y malestares, y permitían generar información relevante para estructurar la estrategia de aproximación a la comunidad. Al trabajo de ellas se sumó el concurso profesional de relacionadores comunitarios. De esta manera, la prospección de la situación social del contexto de intervención adquirió una categoría de imperativo en el momento de iniciar una obra. Del mismo modo, el compromiso de los ingenieros residentes para el impulso de estas estrategias fue cada vez más consciente.

Tal como declara Juan Jose Arrieta:

“Descubrimos que normalmente hay un reto de comunicación con las poblaciones nativas o locales para cuestiones básicas, como lo es la explicación del derecho a sus beneficios laborales. Es decir, algo que está en manos de la responsabilidad de la propia empresa y que si no se comunica y ejecuta de manera correcta, genera problemas. Siempre hay que estar alertas a que estos vacíos en la comunicación puedan cubrirse con personas u organizaciones ajenas al desarrollo y mantenimiento de relaciones positivas con los propios colaboradores y los miembros de la comunidad vinculados al proyecto en curso. Las trabas que pudieran surgir deben anticiparse, y para ello nada mejor que una actitud proactiva bajo principios éticos de transparencia con pleno respeto a los derechos laborales y a la diversidad cultural que uno encuentra en las poblaciones nativas o locales.

Quién era el personaje o la persona o la función clave en esta fase: la asistenta social y/o relacionador comunitario. Pero, ojo, cuando hablo de ellos, lo hago en íntima vinculación con el ingeniero residente o gerente de proyecto, y la supervisión funcional directa del administrador de la obra”<sup>43</sup>.

Ya para el año 2006, la organización reconocía que si bien el tema de RSE se iba acrecentando, su capacidad de respuesta interna también iba madurando; ya no era como al principio, cuando las respuestas a las presiones del entorno se daban de manera intuitiva y un poco improvisada. Empezaba a gestarse una manera propia, ajustada de acuerdo a las exigencias de cada contexto. En el marco de este avance, la empresa era consciente de que lo que venía realizando se enmarcaba en una lógica en la que prevalecía una relación cliente-socio y en la que los desafíos sociales demandaban una participación conjunta y coordinada de ambos.

Dicho esto, el 2006 fue el año en el que la organización reconoció la dimensión estratégica de la RSE, lo cual es radicalmente diferente a la aproximación filantrópica que primaba en su relación con el entorno durante la década de 1970. “Atendemos los objetivos del negocio con un compromiso al futuro y acorde con los valores, la carta ética, los valores de respeto a la diversidad”<sup>44</sup>. De ahí que el gran reto que hoy afronte sea la implementación de esta actitud a futuro dentro de la propia organización. Los directivos son conscientes de que es un

---

43. Exposición del gerente de Recursos Humanos de GyM, Juan José Arrieta, ante un grupo de empleados de Graña y Montero, el 20 de abril de 2007.

44. *Ibíd.*

tema de cambio de conducta, que tomará un tiempo largo pues implica hacer llegar el mensaje a todos los miembros que la componen.

### 3.2 La política de RSE y su implementación

En el 2006, y como resultado del proceso descrito anteriormente, la empresa finalmente suscribió su **Política de Responsabilidad Social**, hecho que marcó su ingreso a una etapa más avanzada de la RSE (Grupo Graña y Montero 2006a). Se trata de una política que toma como piedra angular el componente educativo y propone lineamientos que buscan guiar a las empresas del grupo para que propongan iniciativas específicas de RSE que estén alineadas con sus respectivas actividades de negocios<sup>45</sup>. Esta línea temática se deduce del compromiso de la organización con la promoción del recurso humano y de su reconocimiento como el principal activo de la empresa. Por ello, establece que “el recurso humano es el grupo objetivo prioritario de la política de RSE, que a los proveedores de servicios de las empresas del Grupo se les exigirá un comportamiento socialmente responsable con sus propios trabajadores; y que se dará prioridad a la educación en los programas de RSE, tanto en el frente interno como en el externo; entre otros”.

Conviene precisar en este punto que para la organización existen dos claros frentes de acción. Uno es el **frente interno**, integrado por las relaciones con colaboradores, con los directores y con los accionistas; el otro es el **frente externo**, que abarca los clientes, los proveedores, el Estado y las comunidades impactadas por las obras que desarrolla la empresa. Ahora bien, en cada uno de estos frentes la empresa ha identificado grupos prioritarios: en el primer caso la prioridad recae en los colaboradores, es decir, en los trabajadores de la empresa; mientras que en el segundo caso, la prioridad la tienen las comunidades<sup>46</sup>.

En noviembre del 2007, el Directorio decidió crear una nueva gerencia en el ámbito corporativo, que además de coordinar el trabajo de las gerencias de recursos humanos de todas las empresas subsidiarias –sobre la base de estándares comunes– se hiciera cargo de gestionar las iniciativas sociales que emprendiera el grupo en el desarrollo de sus proyectos. Así se creó la Gerencia de Gestión Humana y Responsabilidad Social, cuya dirección está a cargo de Juan José Arrieta, quien hasta ese momento venía desempeñándose como gerente de Recursos Humanos de GyM. Además, a esta nueva gerencia le corresponde in-

45. Política de Responsabilidad Social Empresarial del Grupo Graña y Montero.

46. Anexo 3.3: “Principales grupos de interés de GyM”.

teractuar, coordinar y reportar al Comité de Gestión Humana y Responsabilidad Social, del que ya formaba parte el nuevo gerente.

### 3.2.1 Relaciones con colaboradores

Como se viene repitiendo a lo largo del informe, el modelo de negocios de Graña y Montero está cimentado en una cultura de calidad, donde destacan la productividad y la seriedad como principios básicos. Simultáneamente, esta calidad se encuentra respaldada en su gente, la estandarización de los procesos y la constante innovación para la expansión de las operaciones, elementos que repercuten en una mejora de los servicios. Mario Alvarado resume la filosofía empresarial de los directivos del grupo de la siguiente manera: “somos empresarios arriesgados pero a la vez responsables, y logramos nuestros objetivos gracias a que contamos con la colaboración permanente de un equipo entusiasta de participantes en los proyectos que emprendemos”<sup>47</sup>.

Sin duda alguna, la relación de la empresa con sus trabajadores es el aspecto en el que más ha avanzado la RSE en Graña y Montero, debido a que se ha buscado dar “prioridad a las políticas y programas de personal que garanticen su bienestar y desarrollo como soporte de su buen desempeño y satisfacción” (Grupo Graña y Montero 2006a: 46). Esto explica la consistencia de que sea el gerente de Recursos Humanos de GyM el responsable principal del avance en la implementación de prácticas de RSE en todas las empresas que conforman el grupo.

Asimismo, esta relación está fundada en cinco principios:

- El respeto mutuo de las personas.
- El desarrollo de sus capacidades profesionales.
- La responsabilidad de cada uno.
- La confianza.
- La motivación.

Tal como se establece en la **Carta Ética**<sup>48</sup>: “es responsabilidad del personal fomentar entre las empresas del grupo un clima de trabajo, colaboración y confraternidad y ayudar a transmitir estos valores a todos los miembros de la organización, especialmente a los nuevos”<sup>49</sup>.

---

47. Entrevista a Mario Alvarado, 14 de agosto de 2007.

48. Carta Ética del Grupo Graña y Montero, publicada el 22 de junio de 2004.

49. *Ibíd.*

**Gráfico 3.11**  
**Relaciones con colaboradores**



Fuente: Graña y Montero.

Elaboración: propia.

### • **Confianza y clima organizacional**

Para orientar las acciones del grupo hacia la mejora de la satisfacción de sus colaboradores, la empresa realiza estudios del clima organizacional. Los resultados del estudio realizado en el 2006 demostraron que 71% de los empleados se encontraban satisfechos con su trabajo y 73,5% consideraban que había espíritu de trabajo en la organización (Graña y Montero 2006a: 46). Estos resultados serían atribuibles al planteamiento constante de nuevos retos, al trabajo en equipo y al mantenimiento de un clima laboral favorable que motiva al personal a ser creativo y a identificarse con los proyectos de la empresa.

Por su parte, la confianza es otro elemento clave de cohesión que se busca fomentar. Para ello, se promueve la participación equitativa de empleados de diferentes rangos en la discusión sobre el desarrollo de un proyecto. Existe un esfuerzo permanente por lograr que las jerarquías administrativas no representen un obstáculo para la generación de ideas nuevas ni para la aceptación de puntos de vista distintos que, finalmente, son capitalizados sin que importe de dónde ni de quién vinieron. “Esta forma de trabajar determina una mayor identificación de la gente con los proyectos en los que se involucra. Todos nuestros trabajadores se sienten comprometidos porque están tomando como suyos los compromisos de trabajo que asumen. Esto es interesante y eso es lo que he percibido en todos los años que tengo de trayectoria en esta empresa”<sup>50</sup>.

<sup>50</sup>. Entrevista a Mario Alvarado, gerente general corporativo de Graña y Montero, 14 de agosto de 2007.

En la misma línea que la idea anterior y con el propósito de facilitar la comunicación con sus trabajadores, la empresa tiene una política de “puertas abiertas” que consiste en promover el acceso de todos a todas las instancias de dirección de la empresa, “es decir, si el encargado de limpieza quiere hablar con el Presidente, se va a acercar a él y hablará con él, y eso es algo que todos tienen claro, que pueden acceder a quien necesiten y en cualquier momento. Incluso existe la posibilidad de ‘saltar canales’ cuando un trabajador no está siendo atendido correctamente”<sup>51</sup>. La razón que respalda esta política parte nuevamente de la valoración del activo humano y de la convicción de que las buenas ideas pueden venir desde cualquier frente interno, ya que este está embebido de los principios corporativos. De esta manera se reconoce la participación de cada miembro de la empresa.

De manera similar, en caso de que un trabajador quiera presentar una queja o considere que se ha violado alguno de sus derechos, puede acudir a la Gerencia de Gestión Humana y Responsabilidad Social, ya que este es el canal formal que se encarga de este trámite. Se ha previsto un procedimiento de denuncias en caso de acoso, ya que, como lo entiende la gerenta legal corporativa, “resulta complicado manejar el tema de acoso cuando el canal de denuncia es el jefe directo del trabajador acosado”<sup>52</sup>.

- **Seguridad industrial**

La seguridad industrial es otro aspecto crítico en las operaciones de la empresa, no solamente por tratarse de un tema sensible en el sector construcción, sino sobre todo por ser este un componente fundamental de la calidad que tanto se empeña la empresa en elevar. “Eso es para nuestra empresa lo más importante. Cuando discutimos el tema de la responsabilidad social, pensamos que la funcionalidad social de una empresa, para que tenga algo de fuerza, debe utilizar los recursos que tiene para que el impacto sea importante. Creemos que el mayor impacto nuestro es que cuando un obrero entra a Graña y Montero, sale diferente; lo hemos educado y eso lo hace sentir mejor; es una persona que se estima más, y en ese sentido los obreros nuestros son diferentes [...]”<sup>53</sup>.

Las consideraciones sobre seguridad industrial se encuentran recogidas en la **Política de Prevención de Riesgos**, ya que esta compromete al grupo con el

---

51. Entrevista a Claudia Drago, gerenta legal corporativa del Grupo Graña y Montero, 10 de agosto de 2007.

52. *Ibidem*.

53. *Ibidem*.

cuidado de la salud y la integridad física de sus trabajadores, sean estos contratados directamente o subcontratados a través de un tercero. Como se adelantó en párrafos anteriores, esta política promueve el estricto cumplimiento de las normas, estándares y procedimientos vinculados a la prevención de riesgos y a la promoción de la salud ocupacional. Para facilitar el cumplimiento de esta política, el Directorio de GyM creó el Departamento de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental, el cual reporta en línea a la Gerencia Técnica de GyM y funcionalmente al vicepresidente corporativo, quien lidera el tema de prevención de riesgos dentro del grupo. Los resultados del Programa de Prevención de Riesgos son materia de evaluación del desempeño de los trabajadores y de la línea de mando; asimismo, es la Gerencia General la que conduce el proceso de evaluación permanente del sistema integral de prevención de riesgos.

Por otro lado, la empresa ha desarrollado un sistema de gestión integrada de prevención de riesgos y medio ambiente bajo los lineamientos de las Normas OHSAS 18001 e ISO 14001, las cuales han sido auditadas por el BID. Así, durante el 2006 la empresa destinó 627.376 horas a la capacitación en temas de prevención de riesgos y gestión ambiental para sus 8.000 trabajadores e invirtió cerca de US\$ 4 millones en equipos de protección personal y colectiva. Este esfuerzo trajo como resultado la reducción a cero de los incidentes ambientales y un índice de frecuencia de accidentes de 0,69, valor que está dentro de los estándares internacionales y que representa una significativa mejora respecto del índice logrado el año anterior, que fue 1,13 (Grupo Graña y Montero 2006a: 51).

Todas estas medidas de seguridad han sido promovidas de manera innovadora por la organización, lo cual le ha permitido marcar la pauta para el sector construcción en el país. Las exigencias de los clientes mineros y petroleros por mantener altos estándares de seguridad en todos los niveles operativos y administrativos han sido capitalizadas de manera favorable, pues se han traducido en políticas de estandarización de procesos, en la réplica de buenas prácticas y en un impulso para la diseminación del conocimiento.

Para el gerente general corporativo, es gracias a los colaboradores que la empresa ha logrado elevar estos estándares de la industria:

“Nuestra gente es lo más importante que tenemos y es a través de ellos que podemos lograr el mayor impacto social [...] Si vemos a través de los años cómo se construyó y cómo se construye hoy día, veremos que las cosas han cambiado. Se va levantando el estándar poco a poco. No es un tema fácil [...] los que nos han ayudado mucho son los mineros, pues al levantar sus estándares han llevado hacia arriba los de las industrias relacionadas. El estándar que tenemos hoy es

impecable en seguridad: todos nuestros obreros están con botas con puntas de acero, con cascos, con anteojos, con arnés [...] y en cualquier lugar ya se ven esas vallas naranjas que antes no existían. Los palos peligrosos comienzan a desaparecer y todas esas cosas peligrosas se han ido. Por lo que estamos orgullosos de haber contribuido en parte a estas significativas mejoras<sup>54</sup>.

- **Diversificación de la fuerza laboral**

La composición de la fuerza laboral de cada una de las subsidiarias del grupo refleja las características de los sectores en los que estas operan. En el caso de GyM, esta unidad responde a las características propias del sector construcción, que además de ser una actividad intensiva en mano de obra, requiere de la participación de personas con distintas habilidades y niveles de capacitación. De ahí que el grueso del personal de la empresa sea obrero (68% en el 2006 y el 2007) y principalmente no especializado (42% y 35% en el 2006 y el 2007, respectivamente), como se observa en el siguiente cuadro.

**Cuadro 3.6**  
**Trabajadores según tipo de relación establecida con la empresa**

	2006		2007	
		%		%
<b>EMPLEADOS</b>				
Profesionales	1.380	17	1.705	14
Técnicos	983	12	1.803	15
<b>Total empleados</b>	<b>2.363</b>	<b>29</b>	<b>3.508</b>	<b>29</b>
<b>OBREROS</b>				
Especializados	1.235	15	2.786	24
No especializados	3.385	42	4.203	35
Subcontratistas	914	11	1.091	9
<b>Total obreros</b>	<b>5.534</b>	<b>68</b>	<b>8.080</b>	<b>68</b>
<b>CONTRATADOS</b>				
Practicantes	88	1	121	1
Profesionales independientes	166	2	180	2
<b>Total contratados</b>	<b>254</b>	<b>3</b>	<b>301</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>8.151</b>	<b>100</b>	<b>11.889</b>	<b>100</b>

Fuentes: Graña y Montero (2006a) e información adicional proporcionada por la empresa.  
Elaboración: propia.

54. Entrevista a Mario Alvarado, gerente general corporativo de Graña y Montero, 14 de agosto de 2007.

Respecto de la distribución por edades de los empleados de Graña y Montero, se observa que estos son jóvenes, ya que entre 70% y 72% tienen menos de 41 años, como se aprecia en el siguiente cuadro. Además, en el 2007 se acentuó esta característica, al aumentar el grupo de trabajadores menores de 31 años en casi 77% –respecto del 2006–, mientras que la plana total de empleados lo hizo solo en 49%.

**Cuadro 3.7**  
**Distribución de trabajadores según grupos etarios**

Edades	2006		2007	
	Empleados	%	Empleados	%
De 18 a 30 años	736	31	1.300	37
De 31 a 40 años	916	39	1.243	35
De 41 a 50 años	445	19	579	17
De 51 a 60 años	222	9	317	9
De 61 a 65 años	27	1	42	1
De 66 años a más	17	1	27	1
<b>Total</b>	<b>2.363</b>	<b>100</b>	<b>3.508</b>	<b>100</b>

Fuentes: Graña y Montero (2006a) e información adicional proporcionada por la empresa.

Elaboración: propia.

Con respecto al tema de género, no existe una política explícita que promueva la equidad en la contratación de trabajadores de ambos sexos. No obstante, si bien se observa una clara mayoría de varones (81%) frente a trabajadoras de sexo femenino (19%), en el 2006 hubo un cambio significativo en la distribución de la población en favor este último grupo, pues en ese año creció en 102% con respecto al año anterior, mientras que la población masculina solo lo hizo en 3,3%, como se puede apreciar en el cuadro siguiente. En el 2007 el cambio en la conformación del personal por género favoreció nuevamente a los varones, ya que este grupo creció 86%, mientras que el grupo de damas se redujo en casi 21%.

**Cuadro 3.8**  
**Distribución de trabajadores según género**

	2005		2006		2007	
		%		%		%
Hombres	1.486	78	1.535	65	2.852	81
Mujeres	408	22	828	35	656	19
<b>Total empleados</b>	<b>1.894</b>	100	<b>2.363</b>	100	<b>3.508</b>	<b>100</b>

Fuentes: Graña y Montero (2006a) e información adicional proporcionada la empresa.

Elaboración: propia.

- **Capacitación y desarrollo del personal como estrategia de crecimiento**

Como se viene reseñando, la **Política de Responsabilidad Social** está dirigida principalmente al fortalecimiento de aspectos educativos, y por ello la principal área de impacto se da en las capacitaciones que la empresa proporciona a sus colaboradores. La gestión del conocimiento es un eje clave en el desarrollo del grupo, se destinan importantes recursos a la capacitación y al desarrollo de su personal. La responsabilidad de ello recae en el **Centro Corporativo de Aprendizaje (CCA)**, creado en 1998, cuya tarea es la capacitación y el manejo del conocimiento del grupo. En el 2006 la empresa dedicó 80.478 horas-hombre a la capacitación, lo que significó un incremento de 80% respecto del año anterior, en que se impartieron 44.808 horas-hombre. Lo mismo se puede decir del ratio horas-de-capacitación / número-de-empleados, que pasó de 24 a 35,36 en el período 2005-2006<sup>55</sup>. Para reforzar su compromiso con la gestión del conocimiento, la empresa lanzó en el 2006 el programa **Aprender a Crecer**, que “incluye el manejo profesional de los distintos conocimientos del Grupo y la capacitación de los miembros de la organización para impulsar un cambio cultural y consolidar la empresa como una organización que aprende” (Grupo Graña y Montero 2006a: 52).

Para destacar la importancia del conocimiento en la estrategia empresarial, la empresa realiza pilotos con el propósito de replicar las experiencias que tuvieron buenos resultados. Dentro de este emprendimiento se encuentra implícita la idea de que los mejores instructores son los propios colaboradores.

“Justamente, en el tema del conocimiento hemos preparado cuatro programas basados en cuatro áreas. Vamos a aprender, a compartir, a crecer, y cada área

55. Datos tomados de Grupo Graña y Montero (2005b, 2006a).

tiene un diferente ámbito de acción, y la empresa que lidera en una de esas áreas es la que guía y el resto replica. Este año hemos dictado 91.000 horas de capacitación y la mayoría ha sido capacitación interna, o sea generada por nuestros propios colaboradores. Nos hemos dado cuenta de que aprendemos mucho más con nuestro propio personal que trayendo cursos de afuera, porque la persona que dicta el curso tiene que estructurar un conocimiento y al hacerlo obtiene una lección aprendida a la que da forma y no pasa desapercibida. Al tratar de explicar ese conocimiento [el instructor-colaborador interno] tiene que hacerlo didáctico. Pero lo más importante de todo este proceso es que la persona que hace de instructor vuelve al frente interno con un grado superior de conocimiento que seguirá compartiendo en la operación diaria<sup>56</sup>.

- **Políticas de promoción**

La empresa cuenta con una política de promoción orientada al desarrollo del capital humano, por eso busca favorecer la promoción interna siempre que sea posible. Esta voluntad se ilustra con el siguiente ejemplo: con ocasión de la salida del gerente financiero de una de las empresas del grupo, se aprovechó para promover a cuatro colaboradores. “Esa fue una buena oportunidad para promover la movilidad interna porque hubo muchos colaboradores promocionados –comenta la gerenta legal corporativa–: el tesorero de GyM pasó a ser el gerente financiero de GMP; la gerencia financiera de GMP se dividió en dos gerencias –Gerencia Financiera de GMP y Gerencia Financiera de Consorcio Terminales– y fueron ocupadas, la primera por el asistente del anterior gerente financiero y la segunda por la tesorera de GYM; luego la administradora de la División Inmobiliaria fue promovida a tesorera de GyM, y el puesto que quedó vacante en esa división fue cubierto por la asistente financiera de la Gerencia Financiera. Entonces, con un solo puesto vacante, se produjeron cuatro ascensos de gente no vinculada a la familia Graña y Montero, sino de personal que ha ido creciendo con la empresa y que había demostrado capacidad y tenía el perfil adecuado para el puesto. Esta es una buena forma de hacer crecer al trabajador dentro de la empresa<sup>57</sup>.

Asimismo, la empresa se preocupa por constituir para sus empleados una opción atractiva de desarrollo profesional. Al margen de los orígenes familiares de su fundación, la designación de cargos estratégicos responde a méritos personales

---

56. Entrevista a Mario Alvarado, gerente general corporativo de Graña y Montero, 14 de agosto de 2007.

57. Entrevista a Claudia Drago, gerenta legal corporativa, 10 de agosto de 2007.

y no a favoritismos amicales ni familiares, es decir, se han instaurado principios de selección y promoción basados en criterios de eficiencia, como corresponde en toda corporación. Esto la hace atractiva para la captación de profesionales interesados en desarrollar una línea de carrera basada en un aprendizaje de primera mano del sector construcción. Por ello, la empresa cuenta actualmente con gerentes de larga trayectoria, que se han formado en el interior de la misma y han crecido con ella. “[...] a nosotros nos gusta que la gente venga de la universidad y haga carrera con nosotros, se terminan de formar aquí [...] en esta ‘universidad’, lo que quieren es trabajar en GyM, los ingenieros buscan esta empresa porque acá se aprende [...] es una buena escuela [...] los inversionistas saben que esta es una empresa seria y confiable”<sup>58</sup>. Esta oportunidad de progreso que ofrece Graña y Montero a su personal genera vínculos de lealtad y confianza, y así el desarrollo de su personal se convierte en uno de los principales valores para la empresa.

### 3.2.2 Relaciones con directores y accionistas<sup>59</sup>

Dentro de la relación de GyM con sus directores y accionistas y la RSE definida con ellos, el tema más relevante, indudablemente, es la gestión del buen gobierno corporativo. Este es uno de los medios que tiene a su disposición la empresa privada o pública, que cotiza o no en bolsa, para captar recursos financieros a costos razonables (CAF 2004)<sup>60</sup> y para alcanzar mercados más confiables y eficientes (Conasev 2002)<sup>61</sup>. En este sentido, las buenas prácticas de gobierno corporativo le aseguran al inversionista que sus recursos no le serán expropiados, y que los directivos y administradores de la empresa donde depositó su dinero velarán por sus intereses y responderán a las expectativas creadas. La observancia de estos principios es un factor de creciente importancia a la hora de adoptar decisiones sobre inversión, por ello la relación entre las prácticas de gobierno y el carácter cada vez más internacional de las inversiones adquiere mayor relevancia.

---

58. Entrevista a Mario Alvarado, gerente general corporativo, 14 de agosto de 2007.

59. Schwalb, Matilde. *El buen gobierno corporativo en la estrategia de expansión del Grupo Graña y Montero*. Informe analítico, Universidad del Pacífico. Lima: febrero del 2008.

60. CAF e Interdin. *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial*. Noviembre del 2004.

61. Publicación elaborada junto con la BVL, Asbanc, Conasev, Confiep, MC&F, MEF y SBS. Basada en los Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), aprobados en 1999 y revisados el 2004.

En efecto, desde que el grupo se convirtió en sociedad anónima abierta (S.A.A.) en el año 1997 y empezó a emitir acciones en el mercado de valores, su presidente, José Graña Miró Quesada, impulsó la mejora en las prácticas de buen gobierno corporativo. A fines del año 2004 la empresa fue elegida por la Corporación Andina de Fomento (CAF) como parte de un programa piloto en el ámbito andino, para recibir una asesoría dirigida a la implementación de prácticas de BGC<sup>62</sup>. Como resultado de esta asesoría, el grupo identificó una serie de puntos de mejora, en los que la empresa ha venido trabajando convencida de que la transparencia en la información y el trato equitativo a los accionistas son las mejores herramientas para convertir al grupo en una compañía más confiable para los inversionistas, los accionistas y las instituciones financieras (Grupo Graña y Montero 2006a: 75).

La implementación de normas de gobierno corporativo implica una mejora continua en la organización. En este caso, el principal cambio resultante del informe de recomendaciones de la CAF fue el compromiso de los directivos para documentar todos los procesos y mecanismos de toma de decisiones (reuniones, comités, predirectorios, etc.), que hasta entonces se venían realizando eficientemente, aunque de manera indocumentada. Se precisaban entonces pautas para la toma de decisiones. Por ejemplo, no había comités en el Directorio y, por tanto, no quedaba clara la autonomía de que gozaban tanto el auditor interno como el externo frente a la Gerencia General.

Ahora bien, este proceso de documentación significó un gran esfuerzo, pues demandó tiempo adicional a todos los ejecutivos y los empleados en general, así como un cambio importante en las formas de trabajo—hasta entonces informales, basadas en la confianza y en los acuerdos verbales— que estaban fuertemente enraizadas en la cultura de la compañía. Al respecto, Claudia Drago comenta que “a los ingenieros les genera un poco de fastidio el tener que estar documentando todo lo que hacen, pero una vez que se rompió esta inercia y se volvió mucho más sencillo”, el tema se “fue manejando mejor”. Si bien este trabajo previo de documentación fue uno de los procesos más duros por los que ha pasado la empresa, finalmente funcionó.

Dicho esto, las mejoras introducidas en el gobierno corporativo se materializaron en mayo del 2005, con la aprobación del Reglamento del Directorio y de la Junta General de Accionistas, la creación de la Oficina de Atención al Accionista, el establecimiento de las distintas categorías de directores, la creación

---

62. *Ibidem*.

de dos nuevos comités en el Directorio –el Comité de Recursos Humanos y Remuneraciones y el Comité de Inversiones–, la formalización de la Comisión Ejecutiva, la creación de la Secretaría del Directorio, y la mejora de la página web, en la que se incorporó una página especial dedicada al tema de gobierno corporativo.

De manera similar, en el 2006 se introdujeron nuevas mejoras, pues se ampliaron las funciones del Comité de Inversiones, convirtiéndolo en Comité de Inversiones y Riesgos; se modificó el Reglamento Interno del Directorio con la inclusión de normas que regulan el proceso de entrega de información a los accionistas, entre otros temas; se incrementó de dos a tres el número de directores independientes; se implementó el proceso de autoevaluación del Directorio, lo que permitió incorporar mejoras en el mismo, tanto en el ámbito grupo como en el de las subsidiarias; se amplió el nivel de información ofrecida en la página web de la empresa; y la Oficina de Atención al Accionista incrementó el número de accionistas atendidos<sup>63</sup>.

Como consecuencia de la actividad desplegada en este campo, la empresa consolidó su liderazgo en el tema al ser requerida por otras empresas del medio para compartir sus experiencias. En el 2006, el liderazgo asumido en la promoción de las buenas prácticas de gobierno corporativo le valió al grupo la invitación de la Bolsa de Valores de Colombia y del BID para exponer su experiencia en cinco ciudades colombianas. Asimismo, el grupo obtuvo un reconocimiento público al ser distinguido con el premio a la mejor memoria anual en el “Primer Concurso de Buen Gobierno Corporativo 2006”, promovido y auspiciado por Procapitales y la Escuela de Postgrado de la UPC. Este premio constituye un reconocimiento a la relevancia, transparencia, claridad, exhaustividad y audibilidad de la información publicada por la empresa, así como a la estructura del reporte y a la información complementaria incluida en la memoria anual presentada por Graña y Montero<sup>64</sup>.

---

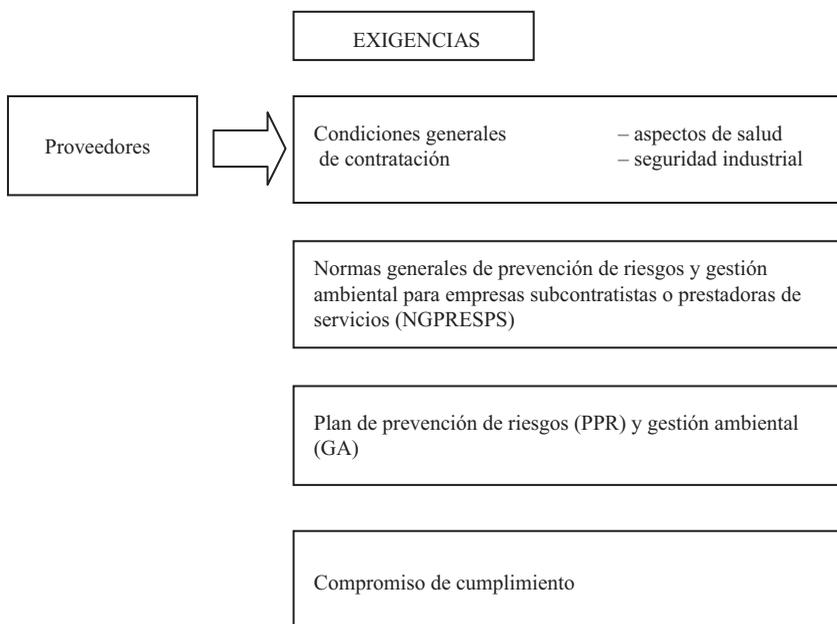
63. Desde que se creó la Oficina del Accionista, en el 2005, las consultas se han venido incrementando, y a noviembre del 2007 se habían recibido 63 consultas de parte de los accionistas, lo que implica un aumento de 58% comparado con las 40 consultas recibidas en el 2006. Esta oficina es la encargada de recibir los reclamos de los accionistas y, de acuerdo con el artículo 7 del Reglamento de la Junta General de Accionistas, debe contestar en un plazo máximo de siete días.

64. “Bases del Primer Concurso de Buen Gobierno Corporativo 2006”. Procapitales y Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

### 3.2.3 Relaciones con proveedores

Más allá de las consideraciones contractuales referidas a aspectos de calidad, cumplimiento, seriedad y eficiencia, es decir, los valores corporativos del grupo, existe un conjunto de medidas que la empresa ha tomado, orientadas al desarrollo de los proveedores, cuyo valor agregado viene dado por la regulación implementada en aspectos de selección, salud, seguridad y gestión ambiental, los cuales se analizan a continuación.

**Gráfico 3.12**  
**Relaciones con proveedores**



Fuente: Graña y Montero.  
Elaboración: propia.

El primero de estos mecanismos está referido a los criterios de selección de proveedores de servicios y productos. Estos consideran no solamente la capacidad técnica de los postores para responder a las exigencias de la empresa, sino también su disposición a alinearse con los principios de gestión responsable que GyM promueve y exige. Sin duda, aquí reside entonces uno de los principales

aportes de RSE que realiza el grupo, al impulsar y demandar la incorporación de buenas prácticas entre los integrantes de la cadena de suministro.

Las **Condiciones Generales de Contratación** se recogen en este primer documento que establece los requisitos básicos para la selección como proveedor, los cuales están referidos a aspectos de salud y seguridad industrial para los trabajadores. Aquí se exige a las empresas proveedoras la aplicación del mismo trato y el otorgamiento de los mismos beneficios a los trabajadores destinados a las obras, aun cuando estos beneficios excedan las exigencias legales (artículo 6.b). Si bien esta exigencia rebasa el campo de acción directo de la empresa, se encuentra evidentemente respaldada en la enorme capacidad de negociación que esta tiene y que la faculta para exigirle al proveedor su cumplimiento y su adhesión a esta medida.

De manera similar, y con el propósito de promover el cuidado del medio ambiente, la organización considera en el contrato con sus subcontratistas y proveedores **las Normas Generales de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental para Empresas Subcontratistas o Prestadoras de Servicios (NGPRESPS)**, las mismas que no pueden ser modificadas por ningún motivo y deberán reflejarse en la orden de servicio correspondiente<sup>65</sup>. Esta norma establece que el subcontratista no solo debe conocer las normas de prevención de riesgos y gestión ambiental (PdR y GA), sino que además se compromete a ejecutarlas estrictamente<sup>66</sup>.

Asimismo, para asegurar el cumplimiento de todos estos compromisos, la empresa exige a todos sus subcontratistas que presenten un **plan de prevención de riesgos (PPR) y gestión ambiental (GA)**, el mismo que debe ser aprobado por la empresa antes del inicio de la obra. Además, se estipula que el plan estará integrado en el proceso de ejecución de los trabajos contratados, lo que quiere decir que el costo de todas y cada una de las actividades contratadas deberá considerar las medidas preventivas y de control que sean necesarias para garantizar la protección del medio ambiente y la salud y seguridad de los trabajadores que participen en la obra<sup>67</sup>.

Los PPR y GA deben contener como mínimo los siguientes ítems<sup>68</sup>:

---

65. Procedimiento de Gestión, Gestión de Subcontratas, GyM, 12/11/07, página 4/14.

66. Artículo 2.

67. Normas Generales de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental para Empresas Subcontratistas o Prestadoras de Servicios, GyM, página 1/3.

68. *Ibidem*.

- Análisis de riesgos.
- Procedimientos específicos de trabajos.
- Programa de capacitación y sensibilización.
- Mecanismos de monitoreo y medición de desempeño.
- Responsabilidades de la línea de mando y personal operativo.
- Planes de respuesta ante emergencias.
- Medidas disciplinarias que aplicará en caso de incumplimiento de las normas de PdR y GA de su personal.

Para facilitar el cumplimiento del plan de PPR y GA, Graña y Montero ha creado la figura del “prevencionista de obra”, quien es designado por el subcontratista para encargarse de la administración de dichos planes. El “prevencionista” deberá coordinar el desarrollo de sus funciones con el jefe de PPR y GA de la empresa. Asimismo, parte de sus funciones incluye proporcionar a sus trabajadores todos los equipos de protección individual y colectiva necesarios para realizar sus trabajos, así como exigirles el uso correcto y permanente de los equipos de protección individual requeridos para cada labor.

Adicionalmente, con el propósito de promover un control efectivo de riesgos y un manejo ambiental responsable, la empresa exige a sus subcontratistas la entrega de un **compromiso de cumplimiento** firmado por cada uno de sus trabajadores, como requisito ineludible para poder iniciar la obra. Además, el subcontratista tiene la obligación de capacitar y sensibilizar a su personal en cuanto al cumplimiento de las medidas preventivas y de controles aplicables al desarrollo de la obra y contemplados en el **PPR y GA**, y deberá asegurar a todo su personal –obreros, empleados, funcionarios y agentes temporales o permanentes– bajo la póliza de **Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo**<sup>69</sup>.

Como se ve a través de estas propuestas, existe en la empresa la voluntad de desarrollar la cadena de suministro en diferentes instancias operativas, teniendo como premisa el asegurar la calidad del servicio y considerando dentro de ello la seguridad de los trabajadores y la reducción de los impactos ambientales. Todas estas acciones conllevan un claro proceso de mejora de los estándares de la industria.

---

69. Normas Generales de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental para Empresas Subcontratistas o Prestadoras de Servicios, GyM, página 3/3.

### 3.2.4 Relaciones con clientes y con comunidades

La gestión de GyM en el frente externo privilegia las relaciones con las comunidades impactadas por las operaciones de la empresa; no obstante, estas relaciones se encuentran íntimamente vinculadas con la gestión de los clientes. En efecto, ante los ojos de la comunidad, el inicio de una obra tiene dos claros protagonistas: Graña y Montero como empresa constructora y el cliente contratante que encarga la obra. Por esta razón, es fundamental que la relación establecida entre la empresa y sus clientes sea horizontal, definida en términos de una sociedad. Esto obliga a GyM a adoptar una actitud de servicio orientada a resolver las necesidades de sus clientes más allá de lo establecido en los contratos. Precisamente es en el tratamiento de las variables sociales en torno a la realización de una obra que esta proactividad se pone en funcionamiento.

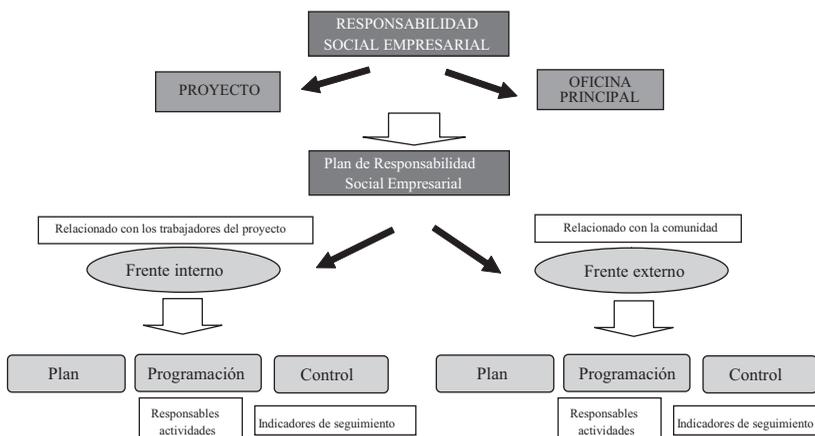
Como se dijo anteriormente, muchas de las obras emprendidas por la empresa se realizan en zonas extremadamente pobres, alejadas de las zonas urbanas y desatendidas por el Estado, en donde predomina un marcado desempleo. De ahí que exista una enorme expectativa social con respecto al beneficio de las obras en sí y al potencial empleo que estas puedan generar. Estas expectativas no provienen únicamente de los pobladores, sino también de las autoridades locales, de los representantes de la sociedad civil, de los sindicatos y de otros grupos en el interior mismo de la población.

Por ello, la relación empresa – cliente – comunidad está definida de manera triangular, ya que las relaciones entre cada componente y su impacto en el entorno están estrechamente ligadas y no pueden ser entendidas de manera independiente. La naturaleza de las operaciones impone un abordaje bidireccional para cada uno de ellos; consecuentemente, la Política de Responsabilidad Social concibe para el manejo de esta relación un **Procedimiento de Gestión de Responsabilidad Social** “cuyo propósito es orientar el proceso de identificación, ejecución y monitoreo de las acciones de responsabilidad social, en el frente externo e interno que la empresa desarrolle en las zonas de influencia de sus proyectos. Este procedimiento de gestión está dirigido a la línea de mando de cada proyecto que ejecute Graña y Montero”<sup>70</sup>.

---

70. Graña y Montero. *Procedimiento de gestión. Gestión de proyectos de responsabilidad social*, junio del 2006.

**Gráfico 3.13**  
**Procedimiento de gestión para la elaboración del Plan de Responsabilidad Social de Graña y Montero**



Fuente: Gerencia de Recursos Humanos de GyM, 2006.

Este *Procedimiento de gestión* se compone a su vez de un **plan de responsabilidad social**, que es la propuesta que Graña y Montero hace al cliente sobre las iniciativas sociales que la empresa desarrollará en el frente externo y en el frente interno, mientras dure la ejecución del proyecto a su cargo. Este plan incluye la identificación, la programación de la ejecución y el monitoreo de dichas acciones sociales, las cuales deben, en conjunto, generar un beneficio trascendente para la comunidad, para el personal de la empresa y para la propia organización.

Ahora bien, tras recibir la buena pro del proyecto, se convoca a una reunión en la que participan el jefe del proyecto, el gerente de Recursos Humanos, el presupuestador y el asistente social. Aquí se discuten las acciones sociales propuestas, su prioridad, su impacto, su factibilidad, así como los recursos requeridos para llevarlas a cabo, la programación necesaria y la respectiva distribución de responsabilidades entre los miembros del equipo. La idea es establecer un plan de trabajo, con metas y plazos preestablecidos, y tomar las decisiones necesarias para llevarlo a cabo.

La elaboración de este Plan de Responsabilidad Social tiene como base la *Guía para la selección y gestión de acciones sociales de responsabilidad social*,

documento elaborado con la cooperación de la Universidad del Pacífico y que pretende orientar a los ingenieros responsables en la selección de las mejores iniciativas sociales por desarrollar en cada obra. Los criterios incorporados en esta guía garantizan que las iniciativas sociales que se emprendan estén alineadas con la estrategia corporativa de la empresa, a la vez que generen el mayor impacto favorable posible para el grupo comunitario beneficiario. El objetivo que persiguen las empresas del Grupo Graña y Montero con esta guía es contribuir al desarrollo de las comunidades en las que operan, más allá del período de duración de la obra. Una vez analizadas las necesidades y posibilidades del Plan de Responsabilidad Social para el proyecto, este debe ser afinado en función de las etapas de desarrollo, programación y control de actividades. Al culminar esta etapa se procede a establecer un plan de compromisos, el cual se encuentra también reseñado en este documento<sup>71</sup>.

Como se mencionó anteriormente, la metodología descrita es el resultado de un exhaustivo proceso de análisis de las experiencias más aleccionadoras que tuvo el grupo en el campo de la gestión social. Precisamente, una de ellas fue el proyecto Sedapal – Lote 7<sup>72</sup>, un proyecto complejo y de gran envergadura que planteaba un desafío inédito para la empresa, tanto en términos operativos como en lo referente a la gestión de conflictos sociales. En este caso se abordaría nuevamente un escenario de conflicto recurrente y ya conocido por la empresa en obras de construcción civil, pero que estaba magnificado por las características propias de la obra y del lugar de intervención. Las demandas de la población por empleo se convertían en una verdadera amenaza para la culminación de las obras, ya que detrás de ellas se encontraban grupos ajenos a la ley que ejercían diferentes presiones, sabotajes a la obra y manipulaciones de la población. Fue entonces, en el marco de este proyecto, que surgió la **Estrategia de Manejo Laboral**, una experiencia piloto que es probablemente la más importante y aleccionadora que ha tenido GyM S.A. en los últimos años, y cuyo principio operativo es replicable al resto de las empresas del grupo.

La Estrategia de Manejo Laboral era un plan de intervención diseñado “*ad hoc*” por el jefe de Administración de Obras de GyM. Esta estrategia se inspiró en la política de RSE del grupo, y su objetivo era asegurar el normal desarrollo de la

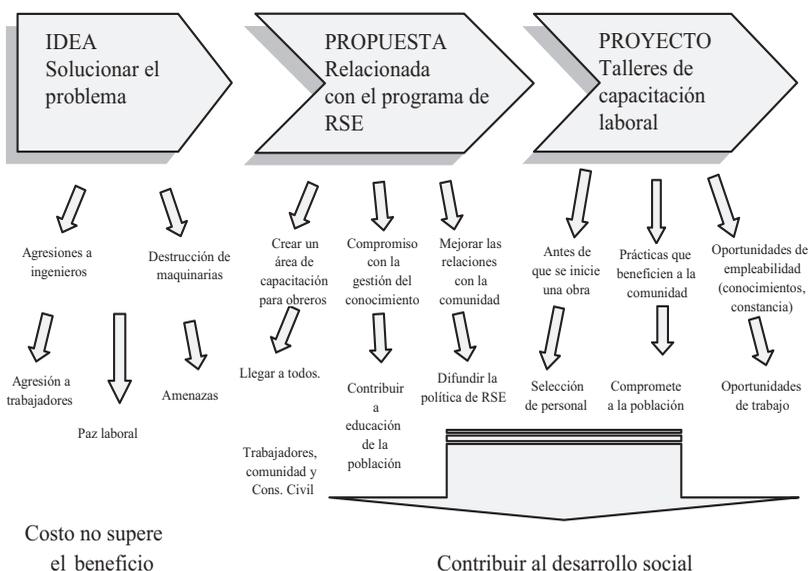
---

71. Graña y Montero. *Guía para la selección y gestión de las acciones sociales de responsabilidad social*, sección I, tabla 6; y sección I, anexo 2.

72. El proyecto denominado Sedapal – Lote 7, ejecutado por GyM entre el 2006 y el 2007, consistió en la construcción de 350 kilómetros de instalaciones de agua y alcantarillado para beneficio de 300 familias del distrito de Puente Piedra.

obra a la vez que se mejoraba la calidad de vida de la comunidad impactada por el proyecto. En este sentido, la idea que desencadenó toda la propuesta tenía que ver con la atención de los problemas sociales que amenazaban el cumplimiento de la obra. Como respuesta a ello, se elaboraría una propuesta relacionada con el programa de RSE, que tendría como variable principal el componente de capacitación, ya que este les permitiría ser contratados por la empresa. De ahí que el proyecto en sí consistiera en la realización de diferentes talleres de capacitación laboral, que tenían como objetivo ampliar las oportunidades de empleabilidad de la población local.

**Gráfico 3.14**  
**Estrategia de manejo laboral**



Fuente y elaboración: GyM.

Dicho esto, el proceso desarrollado para llevar a cabo la **Estrategia de Manejo Laboral** constaba de tres pasos:

- Mapeo de los grupos de interés, es decir, la identificación de las principales demandas de la población y la construcción de los primeros vínculos cara a cara entre la empresa y los beneficiarios. Asimismo, se buscaba en esta etapa identificar a los líderes de opinión de cada grupo y establecer

- un plan de comunicación para dar a conocer los beneficios que la obra traería a todos los pobladores de la zona de intervención.
- b) Organización de talleres de capacitación que permitirían la participación selectiva –por capacidades y habilidades adquiridas– de un grupo de pobladores como trabajadores en la nueva obra. De este modo se buscaba responder de manera eficiente a las demandas de empleo de los pobladores.
  - c) La etapa final comprendía la puesta en marcha de diversas iniciativas paralelas de corte puramente social: apoyo a programas preventivos en hospitales, trabajo de seguridad con comisarías, talleres educativos y de orientación vocacional en colegios, capacitaciones y talleres productivos en clubes de madres, consumo de productos elaborados por pymes de la zona y alianzas con otras empresas para generar puestos de trabajo para la población local. El objetivo, finalmente, era contribuir al incremento de los ingresos de la zona, la educación y las oportunidades laborales, ya que esto constituía el fondo del reclamo de la población.

Como resultado de todo este proceso, algunas lecciones importantes que fueron capitalizadas son el reconocimiento de la variable social como estratégica para el desarrollo de los proyectos que emprendiera la empresa; la necesidad de incluir la variable social en el costo de todos los proyectos por desarrollar; y la conveniencia de enriquecer la gestión humana de la empresa, agregándole la gestión de los impactos en los grupos de interés externos a la empresa. Esta última enseñanza se materializó en diciembre del 2007, con la creación de la Gerencia de Gestión Humana y Responsabilidad Social reseñada en el punto 3.2. Esta reciente decisión refleja la importancia que los altos directivos del grupo le están dando al tema social en la planificación y ejecución de sus proyectos.

#### **4. Conclusiones**

La estrategia actual de responsabilidad social en Grana y Montero es el resultado de un proceso evolutivo que parte de una actitud constante de mirarse a sí misma y sistematizar progresivamente sus avances a la luz de lo que el mercado y la propia visión de sus directivos demandaban. Si bien en sus orígenes tuvo un sesgo claramente filantrópico, a lo largo del tiempo se observa un viraje estratégico que busca vincular toda acción responsable con su relevancia directa sobre los negocios y que evita, de esta manera, que la RSE sea un tema periférico y de competencias limitadas a aspectos externos a la gestión de la organización.

La transversalidad de la estrategia de RSE tiene que ver con la búsqueda de consistencia en varios niveles de relacionamiento con los *stakeholders*. En este sentido, la evolución de la RSE en la organización tiene cuatro hitos importantes en su historia, que empieza con la definición de sus valores corporativos de **calidad, cumplimiento, seriedad y eficiencia**, los cuales, lejos de ser formulados a priori, resultan de un reconocimiento interno de aquello que sus propios clientes reconocen y aprecian más en su desempeño. Este aspecto resulta fundamental para comprender la estrategia, ya que es dentro de este enfoque orientado al cliente que se articulan todos los demás componentes.

La formulación de la **Carta Ética** en 1995 no se dio en abstracto, de manera retórica ni impuesta, sino que recogió precisamente lo que venía ocurriendo en la organización desde hacía ya varios años e integró la perspectiva de *stakeholders*. Esto se dio precisamente en los años en que la RSE venía siendo reconocida como discurso en el debate público. De ahí que la Carta Ética sistematizara con conceptos más avanzados aquello que se venía haciendo en campos como transparencia y confidencialidad de la información, principios de veracidad, conflicto de intereses, transparencia y honestidad de las prácticas comerciales.

De manera similar, la formulación de la **Política Ambiental** constituye otro pilar importante y también se encuentra orientado a aspectos cruciales de los procesos productivos internos. La **Política de Seguridad y Prevención de Riesgos** es el siguiente hito importante, que si bien responde a presiones normativas y legales, tiene como principal valor de RSE el exceder este tipo de exigencias y adquirir un carácter ejecutivo a través de la implementación de unidades innovadoras orientadas a implementar sus lineamientos de manera efectiva. La firma del **Pacto Global** termina de sentar las bases para lo que sería, ya con nombre propio, la **Política de Responsabilidad Social de GyM**, que fuera formulada en el año 2004.

Como se ha podido analizar hasta este punto, los documentos que dan origen a la RSE no están originalmente concebidos para este fin, sino que responden a exigencias de mejora de competitividad procedentes del entorno mismo y que la empresa va incorporando como respuesta a presiones competitivas. La RSE es una consecuencia de esto, algo a lo que se llega de manera casi intuitiva, pero que siempre es entendido en términos de competitividad.

Como se dijo a lo largo del análisis, la política de RSE actual parte del componente educativo como principal valor y propone lineamientos que buscan guiar a las empresas del grupo para que propongan iniciativas específicas de RSE que

estén alineadas con sus respectivas actividades de negocios. Esta valoración del personal y de lo que este puede aprender se deduce del compromiso de la organización con la promoción de su propia gente y de su reconocimiento como el principal activo de la empresa. De ahí que, por ejemplo, el aprendizaje que se da a lo largo de los proyectos tenga tanta relevancia como la generación misma de utilidades, pues la empresa capitaliza el conocimiento y se orienta a la formulación de modelos replicables en el futuro para la gestión de desafíos operativos que puedan presentarse.

Finalmente, el impacto que esta visión tiene más allá de los confines de la gestión interna es significativo, pues la empresa aprovecha positivamente su liderazgo y poder de negociación para marcar la pauta y elevar los estándares operativos de la industria, y de esta manera elevar la calidad en beneficio de los consumidores.

## **Bibliografía**

APOYO & ASOCIADOS – HOLDING / PERÚ

2007 *Análisis de riesgo Graña y Montero S.A.A.* Octubre.

COMISIÓN NACIONAL SUPERVISORA DE EMPRESAS Y VALORES DEL PERÚ (CONASEV)

2002 *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas.* Fecha de consulta: 03/2008. <[http://www.conasev.gob.pe/Acercade/Buen-Gobierno/principios\\_buen\\_gobierno.pdf](http://www.conasev.gob.pe/Acercade/Buen-Gobierno/principios_buen_gobierno.pdf)>.

CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO (CAF)

2004 *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial.* Versión para comentarios. CAF e Interdin. Noviembre.

COOMBES Paul y Mark WATSON

2000 “Three Surveys on Corporate Governance Investors”. En: *The McKinsey Quarterly*, N° 4: Asia, p. 74 - 77.

EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO

2006 *Informe de clasificación 2006.*

2003 *Informe de clasificación 2003.*

## GRUPO GRAÑA Y MONTERO

- 2007 “Procedimientos de Gestión-Gestión de Subcontratas”. Noviembre.
- 2006a *Memoria anual 2006*.
- 2006b “Normas Internas de Conducta”. Aprobadas en sesión de Directorio del 24 de marzo de 2003 y modificadas en la sesión de Directorio del 27 de abril de 2006.
- 2006c “Política de Responsabilidad Social”. Abril.
- 2006d “Política de Inducción para Directores”. Noviembre.
- 2006e “Reglamento General Interno del Directorio”. Aprobado en sesión de Directorio el 31 de marzo de 2005, modificado y aprobado en sesión de Directorio del 23 de marzo de 2006, y finalmente aprobado en Junta General de Accionistas el 23 de marzo de 2006.
- 2005a “Estatuto”. Aprobado por la Junta General de Accionistas el 27 de marzo de 1998 y modificado el 31 de mayo de 2005.
- 2005b *Memoria anual 2005*.
- 2005c “Reglamento de la Junta General de Accionistas”. Aprobado por la Junta General de Accionistas el 31 de marzo de 2005.
- 2004 *Memoria anual 2004*.
- 2002 “Normas Generales de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental para Empresas Subcontratistas o Prestadoras de Servicios”, 11 de diciembre de 2002.
- 1998 “Política Ambiental”.
- 1995 “Carta Ética”. Aprobada por el Directorio en marzo de 1995.

## MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO, PROGRAMA DE ESTADÍSTICAS Y ESTUDIOS LABORALES

- 2006 *Boletín de Estadísticas Ocupacionales*, N° 6. III Trimestre. Sector construcción.

## ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE)

- 2004 *Normas de buen gobierno corporativo de la OCDE*. Fecha de consulta: 04/2008. <<http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>>.

## PROCAPITALES Y ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC)

- 2006 “Bases del Primer Concurso de Buen Gobierno Corporativo 2006”.

RODRÍGUEZ DE RIVERA, José

1999 *Teoría de la agencia*. Fecha de consulta: 03/2008. <[http://www2.uah.es/estudios\\_de\\_organizacion/temas\\_organizacion/teor\\_organiz/teoria\\_agencia.htm](http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/teor_organiz/teoria_agencia.htm)>.

### **Páginas web**

DECRETO SUPREMO 011-2006-VIVIENDA

<http://www.elperuano.com.pe/>

EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO

<http://www.equilibrium.com.pe/GyM>

GRAÑA Y MONTERO S.A.

<http://www.gym.com.pe>

GRUPO GRAÑA Y MONTERO:

<http://www.Grañaymontero.com.pe/responsabilidad.htm>

### **Entrevistas**

ALVARADO, Mario

2007 Gerente general corporativo. 14 de agosto y 31 de octubre.

ARRIETA, Juan José

2007 Gerente de Recursos Humanos de GyM S.A. 24 de abril.

DEL CORRAL, José Luis

2008 Gerente de Servicios de GyM S.A. 31 de enero.

DRAGO, Claudia

2007 Gerenta legal corporativa. 10 de agosto.

GRAÑA, José

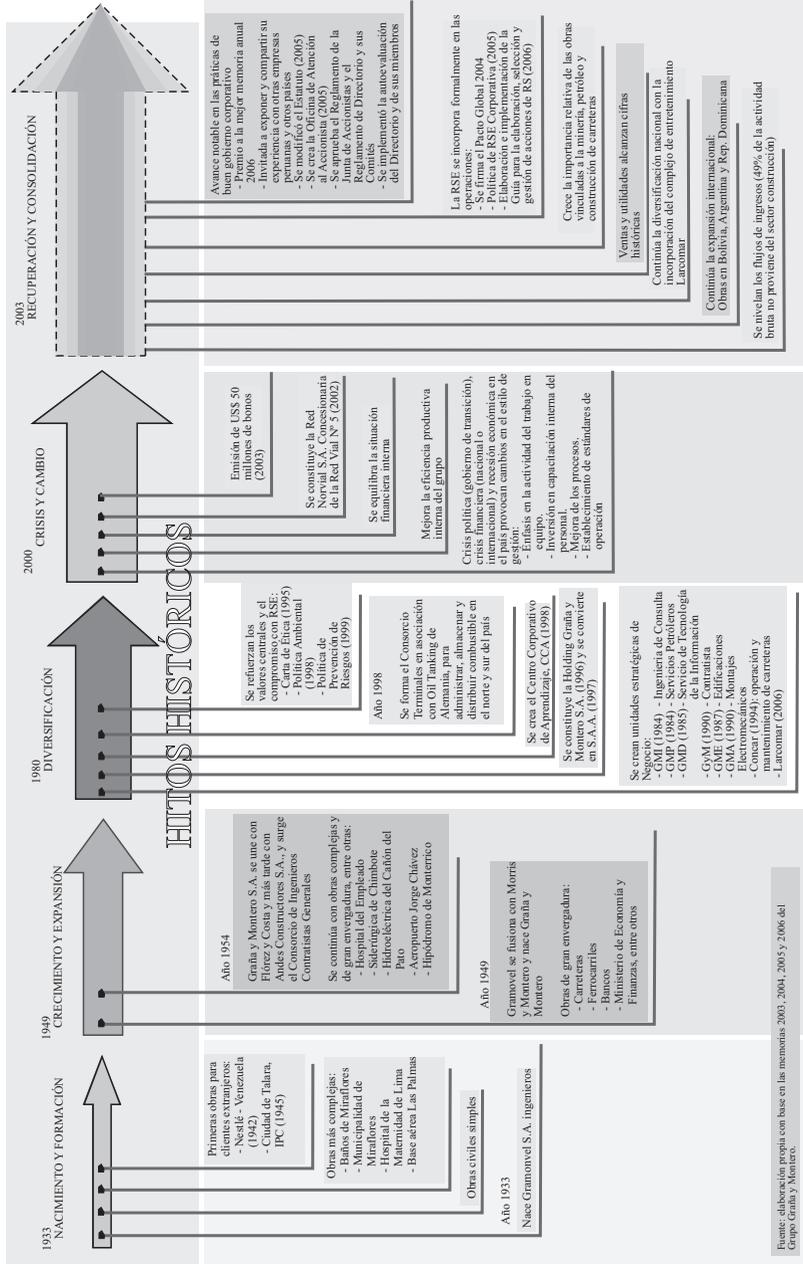
2007 Presidente del Directorio. 31 de octubre.

JAIMES, Carlos

2007 Jefe de Administración de Obras de GyM S.A. 6 de noviembre.

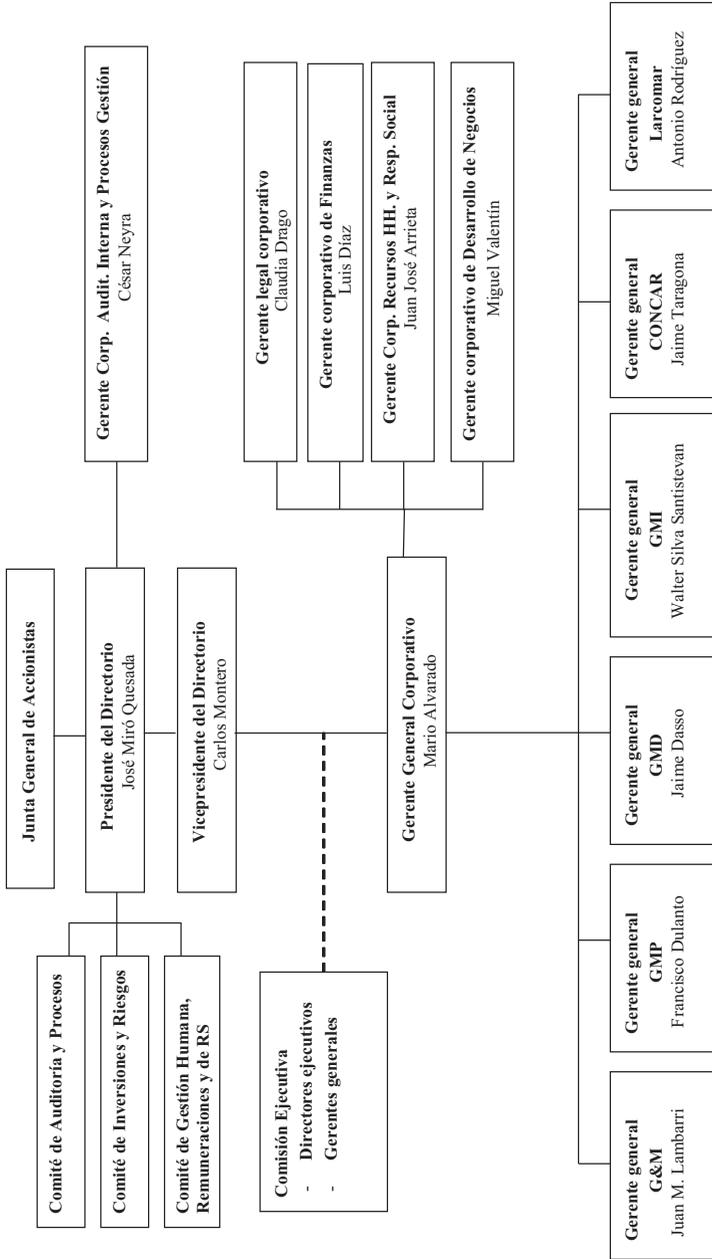
Anexos

Anexo 3.1. Hitos históricos



Fuente: elaboración propia con base en las memorias 2003, 2004, 2005 y 2006 del Grupo Graña y Montero.

Anexo 3.2. Organigrama del Grupo Graña y Montero



Fuente: Graña y Montero. Memoria 2006.  
Elaboración propia.





# IV.

## Nestlé

Viviana Quea Acosta

### Introducción

Debido a la naturaleza de sus operaciones, las empresas del rubro alimenticio probablemente sean las más llamadas a plantear propuestas de RSE que sintonicen con las necesidades nutricionales de la población. De ahí que muchas de las iniciativas llevadas a cabo durante la década pasada tuvieran este foco temático. No obstante, y como ha sido común en otros sectores, las primeras aproximaciones prácticas al tema apostaron por emprendimientos de corte asistencialista, frecuentemente materializados bajo la forma de donaciones puntuales o actividades de impacto reducido y volátil, las cuales, si bien podían aliviar necesidades específicas de los públicos beneficiarios, continuaban situándose al margen del corazón estratégico de la organización y, por lo tanto, carecían de un norte visionario que les diese no solamente continuidad, sino también relevancia para los objetivos corporativos.

Este es el caso de Nestlé Perú, en adelante Nestlé, una transnacional con casi 70 años en el país, líder en el sector alimenticio y que cuenta con un ambicioso programa de RSE, basado precisamente en la “creación de valor compartido”, concepto que apunta a generar valor a través de todas las instancias de la cadena productiva, así como a potenciar las capacidades estratégicas de los *stakeholders* que directa o indirectamente participan en las operaciones de la empresa.

La estrategia de Nestlé en el Perú empezó a gestarse en el marco del auge de la RSE y constituye un ejemplo acerca del aterrizaje práctico de una teoría cuyas implicancias resultaban aún difíciles de asimilar hasta hace quince años.

Este informe pretende analizar en profundidad la génesis de esta evolución y los principales vectores de esta estrategia, con miras a generar reflexiones críticas que permitan orientar nuevas iniciativas en el campo de la RSE y extraer lecciones significativas sobre lo que se considera un emprendimiento pionero en la industria alimenticia.

Las tareas emprendidas para el desarrollo de esta investigación fueron las siguientes: revisión de bibliografía proporcionada por la empresa, navegación en la página web corporativa<sup>1</sup>, búsqueda de información en prensa y otras fuentes secundarias, revisión de publicaciones internacionales que abordan el desarrollo de la industria alimenticia desde una perspectiva global, identificación de actores principales, entrevistas en profundidad con funcionarios de la empresa, sistematización de testimonios, análisis de principales aspectos relevantes y redacción del informe.

Los alumnos Natalia Benítez, Angélica Zevallos y Carlos Doig apoyaron en el desarrollo de estas etapas.

El documento está estructurado en cuatro partes: el primer capítulo describe el sector alimenticio en el país y su evolución durante los últimos años. Este análisis permite conocer los elementos contextuales que determinan la preponderancia de Nestlé en la industria local. Aquí se hace también un repaso por algunas consideraciones macroestructurales que definen el contexto competitivo en el que la empresa desarrolla sus actividades y que son fundamentales para comprender la dinámica del sector.

En el segundo capítulo se analiza la operación de Nestlé Perú, los principales hitos en su historia y las etapas cruciales que definieron su orientación actual. Dentro de esta sección se presentan los antecedentes de la empresa y se describen los componentes de su modelo de negocios: productos, unidades estratégicas, misión y visión.

---

1. La página web <<http://www.nestle.com.pe>> se encuentra inactiva a la fecha de cierre de este informe.

El tercer capítulo analiza concretamente el modelo de gestión de la RSE, los compromisos principales asumidos por la empresa y las premisas básicas que guían su implementación. Asimismo se definen los focos estratégicos de las actividades principales, se detallan los emprendimientos y se muestran algunos indicadores relevantes que permiten entender la magnitud y naturaleza de estas acciones. Aquí se estudia el proceso de generación de impacto social a partir de la gestión de los *stakeholders*, siguiendo el esquema de creación de valor establecido por la misma empresa.

Por último, en el cuarto capítulo se hace una síntesis de las principales lecciones extraídas del análisis anterior, enfatizando aquellos aspectos relevantes para la toma de decisiones. Luego se presenta la bibliografía y los anexos que completan el caso.

## 1. Nestlé en el Perú

### 1.1 Evolución histórica

La **Société des Produits Nestlé S.A.** fue fundada en 1866 y tiene su sede central en Vevey, Suiza. Actualmente es la empresa agroalimentaria más grande del mundo, con operaciones en más de 80 países, 247.000 trabajadores distribuidos en alrededor de 500 fábricas, diez centros de investigación y desarrollo, nueve centros de alta tecnología y oficinas. Sus volúmenes de ventas anuales alcanzan los 70.000 millones de dólares en todo el mundo y cuenta con una amplísima gama de productos que incluyen lácteos, aguas minerales, chocolates y alimentos para mascotas, principalmente<sup>2</sup>.

Su fundador, un farmacéutico alemán, desarrolló el que sería el primer producto de la empresa, un alimento especial para lactantes que no podían alimentarse con la leche materna. Dicho compuesto fue denominado “*farine lactée*” y fue tan importante que le permitió a la empresa la entrada a los mercados de América y del resto de Europa. Años después, en 1905, Nestlé se fusionó con la Anglo-Swiss Condensed Milk Company y en 1938 lanzó al mercado el café soluble instantáneo “Nescafé”, actualmente el más consumido del mundo y cuya popularidad fue enormemente favorecida por su inclusión en las raciones del ejército estadounidense durante la Segunda Guerra Mundial. Precisamente, este contexto histórico definió una fase decisiva para la empresa, pues dio inicio

---

2. <<http://www.nestle.com.pe>>.

a un crecimiento importante por la adquisición de otras compañías del rubro alimenticio. Así, en 1947 Nestlé se fusionó con la compañía de condimentos (caldo para sopas) Maggi, luego adquirió Crosse & Blackwell en 1950, Findus en 1963, Libby en 1971 y Stouffer en 1973. Además de estas empresas del rubro de alimentos, Nestlé compró las acciones de L'Oréal en 1974, y en 1977 incursionó en el mercado farmacéutico con la compra de Alcon Labora.

En la década de 1980 las nuevas adquisiciones continuaron, y en 1984 Nestlé compró la empresa de alimentos estadounidense Clavel. Posteriormente, a lo largo de la década de 1990, gracias a la reducción de las barreras comerciales y la negociación de tratados de libre comercio en los mercados mundiales, la empresa obtuvo una mejora financiera importante, lo cual permitió continuar con el plan de expansión y adquirir San Pellegrino en 1997, Spillers Petfoods en 1998 y Purina Pet Care en el 2002<sup>3</sup>.

Al igual que en el resto de América Latina, la empresa tiene una importante presencia en el mercado alimenticio peruano desde hace aproximadamente 70 años. La presencia de productos Nestlé empezó con un importador en 1919, hasta que en 1940 se estableció formalmente con la fundación de la empresa Perulac, filial de la casa matriz de Suiza. Dos años más tarde, se instaló el primer centro de producción lácteo en Chiclayo, y cuatro años después se designó a Cajamarca como la zona principal para el desarrollo lechero, con lo cual se instaló la planta de acopio de leche fresca, actualmente una de las más importantes del país.

A continuación se presentan los principales hitos en la historia de la empresa en el Perú:

#### **Cuadro 4.1** **Principales hitos de la historia de Nestlé Perú**

<p><b>1919: Importación de productos.</b></p>
<p>El inicio se da cuando Nestlé &amp; Anglo Swiss Condensed Milk Co. comienzan a vender productos a través de una oficina de importaciones: leche condensada, leche evaporada St. Charles, harina lacteada, chocolates y otros productos.</p>
<p><b>1940: Fundación de Perulac.</b></p>
<p>Nestlé consolida su presencia en el mercado peruano como filial de la casa matriz en Suiza y funda la Compañía Peruana de Alimentos Lácteos S.A.</p>

---

3. <<http://www.wikipedia.org>>.

<b>1942: Primera fábrica.</b> Se instala el primer centro de producción lácteo en Chiclayo.
<b>1946: Cajamarca.</b> Se elige Cajamarca como la zona para el desarrollo lechero, y se instala la planta recolectora de leche fresca.
<b>1949: Inicio de la diversificación.</b> La fábrica de Chiclayo empieza a producir Milo y Nescafé.
<b>1956: Lanzamiento de Ideal.</b> Se inicia la producción de leche evaporada Ideal.
<b>1961: Lanzamiento de Kirma y Nescao.</b> Se empieza a fabricar ambos productos.
<b>1968: Fábrica en Lima.</b> Se inaugura la fábrica en la capital para producir caldos deshidratados, productos a base de tomate, mostaza y otros de las marcas Libby's y Maggi.
<b>1997: Adquisición de la marca D'Onofrio.</b> Incurción de Nestlé en el mercado de helados.

Fuente: Nestlé Perú.

Elaboración: propia.

Desde sus inicios, la empresa orientó sus esfuerzos al desarrollo de la agroindustria y la ganadería. En una primera fase, las operaciones relacionadas con el acopio de leche se dieron en la zona norte del país, en Chiclayo y posteriormente en Cajamarca, involucrando a las familias productoras del lugar. Al igual que en otros países, para asegurar su crecimiento en el Perú, la compañía apostó por la “aplicación de estrategias globales en alimentación que se adaptan localmente a cada país, basadas en el conocimiento profundo de los consumidores, ganando la confianza de los mismos a través de la calidad de los productos”<sup>4</sup>.

Por ello, Cajamarca es para Nestlé un centro de operaciones importante desde hace más de 60 años. Aquí se ha implementado el “Proyecto Cajamarca”, un programa de fomento ganadero creado con el objetivo de ejecutar un plan de acción y de trabajo coordinado con todo el personal de la empresa, para reforzar la gestión de responsabilidad social en la zona e impulsar el crecimiento de los proveedores<sup>5</sup>. Los detalles de este proyecto, sus implicancias sociales y económicas, así como su estado actual, se explican en el capítulo 4 de este informe.

4. <<http://www.nestle.com.pe>>.

5. “Nestlé Perú trabaja para mejorar agro y ganadería en Cajamarca”. En: diario *Panorama*, Cajamarca, martes 22 de agosto de 2006, año XI, N° 3264.

El acumulado de inversiones de Nestlé Perú en los últimos cinco años es de un aproximado de 30 millones de dólares anuales, los cuales se encuentran invertidos fundamentalmente en el desarrollo de nuevos procesos industriales que incluyen maquinaria y capacitación principalmente.

## 1.2 El modelo de negocios

Nestlé es una corporación internacional cimentada en la búsqueda de la calidad. Por ello, uno de sus valores principales como empresa reposa en la confianza ganada entre sus consumidores como reconocimiento de esta calidad<sup>6</sup>.

La misión<sup>7</sup> de Nestlé para todas sus operaciones a escala mundial queda resumida en el siguiente enunciado:

“Nestlé es una empresa de nutrición, salud y bienestar que brinda productos de calidad para sus consumidores en todas las etapas de su vida”.

Asimismo, su visión apunta a:

“Ser la empresa de alimentos líder en nutrición, salud y bienestar, impulsando una estrategia de responsabilidad social construida sobre el criterio de crear permanente valor compartido”.

Según afirma Rafael Daneliuc, gerente de LCCB de Nestlé Perú:

“La nuestra es una visión de negocio básicamente y tenemos claro que queremos ser los líderes mundiales de nutrición, salud y bienestar para todos los niveles socioeconómicos del mundo [...] realmente nos hemos involucrado mucho en hacer llegar la calidad de nuestros productos a todos los peruanos y a todas las clases sociales [...]”<sup>8</sup>.

Para la empresa, el compromiso con la calidad y con la inclusión social, entendida en términos de aporte al desarrollo local y llegada masiva de los productos a la población, es un tema prioritario que se ha convertido en el sello distintivo de la marca. Este compromiso, que parte de un principio universal impartido por la

---

6. Véase el anexo 4.2: “Productos principales”.

7. <<http://www.nestle.com.pe>>.

8. Entrevista a realizada a Rafael Daneliuc, gerente de Márketing de Nestlé Perú, mayo del 2007.

casa matriz, implica al mismo tiempo la necesidad de realizar adaptaciones locales a cada mercado al que la empresa se dirige. Mantener el equilibrio entre los principios corporativos y su posibilidad de adaptación práctica en cada contexto es un desafío que la empresa afronta permanentemente desde sus orígenes.

“Este es uno de los principios básicos de la compañía, tenemos la obligación de adaptarnos a la sociedad peruana, de respetar las leyes peruanas por sobre los estándares internacionales que nosotros tengamos; contribuir con la sociedad, contribuir con el desarrollo de la zona en la que operamos. Esto rige para todas las operaciones del mundo, en todos los lugares donde operamos, los principios son los mismos”<sup>9</sup>.

Nestlé está organizada en tres divisiones estratégicas de negocios, la División de Helados D’Onofrio, la División LCCB (que agrupa los productos lácteos, culinarios y bebidas instantáneas), y la División de Golosinas. Al margen de la organización principal, Helados D’Onofrio es una marca adquirida por Nestlé en el año 1997, pero que ya tenía su dinámica propia y una clara posición de dominio en el mercado de helados local. Más aún, la marca es considerada patrimonio afectivo de los peruanos, por tratarse de la primera marca de helados en el Perú<sup>10</sup>. El organigrama de la empresa se puede apreciar en el anexo 4.1.

## 2. Modelo de gestión de la RSE de Nestlé

Nestlé se define como una empresa de “salud, nutrición y bienestar”, conceptos que se encuentran en la base de su estrategia corporativa y a partir de los cuales se estructura la política de RSE, no solamente para el Perú sino para todas sus operaciones en el ámbito mundial. De manera general, todos los procesos y actividades de la empresa buscan la creación de un beneficio para la sociedad y el medio ambiente y, simultáneamente, la competitividad. La alineación de estos objetivos y su consistencia práctica constituyen precisamente el foco del análisis en el siguiente capítulo, donde se analizarán los **Principios Empresariales de Nestlé** que guían la forma de operar en todos sus campos de acción.

---

9. Entrevista a Rafael Daneliuc, mayo del 2007.

10. “Mercado de helados: la apuesta invernal de D’Onofrio”. En: <<http://www.perulactea.com>>, 2 de junio de 2007.

Para Nestlé, la RSE está concebida en términos de **“Creación de valor compartido”**. No se trata de una filosofía que surge del análisis del contexto nacional ni de las posibles respuestas de la empresa frente a las necesidades que encuentra en él. Se trata más bien de una política global creada a partir del estudio transversal de patrones comunes de necesidad que se presentan en todos los lugares donde la empresa opera, un modelo de gestión susceptible de adaptarse a los requerimientos y contextos de cada país y cuya base se asienta sobre la siguiente premisa:

“Nuestro objetivo es generar aportes que contribuyan a mejorar la calidad de vida de todos los grupos de interés que tienen contacto con nuestro quehacer empresarial. El esfuerzo de nuestra compañía por satisfacer las necesidades de nuestros consumidores se une al compromiso de desarrollar programas vinculados a la cadena de valor de Nestlé, que tengan como objetivo generar un impacto positivo y sostenible en las personas y en el medio ambiente. Estos principios sirven como un punto de referencia esencial para todos los empleados de Nestlé y exigen un compromiso constante con el bienestar de la sociedad”<sup>11</sup>.

De este enunciado se deduce que detrás de la filosofía de “creación de valor compartido” existe una perspectiva de impacto con relación a los *stakeholders*, concepto que a su vez es central a la teoría moderna de RSE. En el año 2006 la empresa publicó el documento *El concepto de responsabilidad social corporativa de Nestlé, según se ha implementado en América Latina*, el cual recoge las principales experiencias impulsadas por la organización en toda la región así como los resultados del informe preparado por la Foundation Strategy Group (FSG), consultora dirigida por Mark Kramer, profesor del Centro de Negocios y Gobierno J. F. Kennedy de la Universidad de Harvard, y que es la piedra angular de los principios elaborados por la empresa para estructurar su accionar en el campo de la RSE.

En efecto, dicha consultora fue contratada en el año 2004 para realizar un estudio de las prácticas de RSE de Nestlé con el objetivo de generar, a partir de estos resultados, distintas maneras para alinear estos emprendimientos con la estrategia corporativa de la compañía. Se buscaba entonces llegar a un modelo innovador de gestión de la RSE que respondiera simultáneamente a varias necesidades: que partiera de una aproximación realista a las prácticas actuales, que fuera innovadora y otorgara elementos diferenciadores, que fuera teóricamente consistente con las necesidades sociales de los contextos de intervención y los

---

11. Nestlé Perú. “Responsabilidad social corporativa”, publicación interna, 2007.

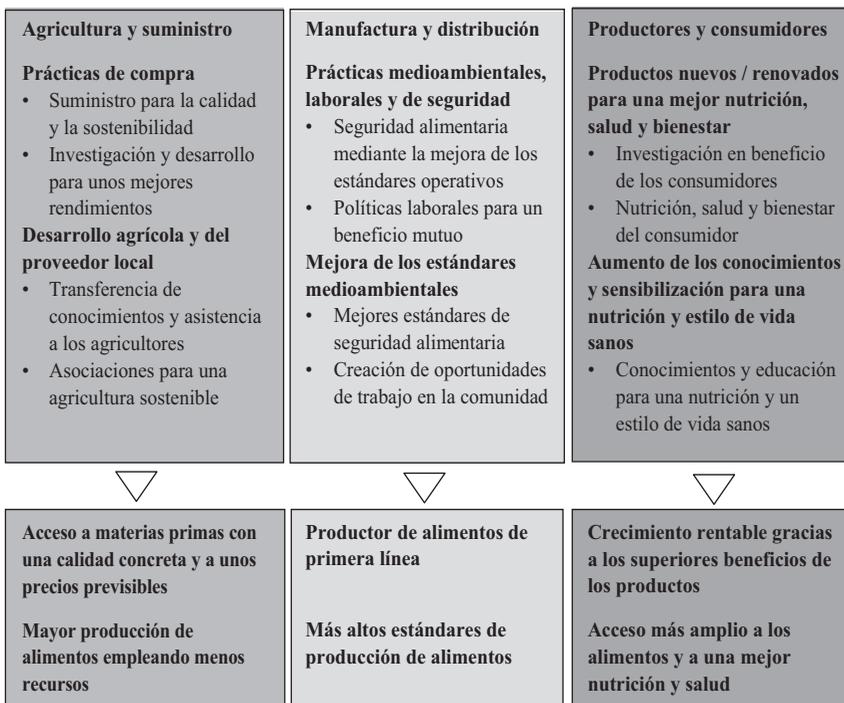
objetivos de competitividad y que fuera replicable a escala mundial, aunque susceptible de ajustes de acuerdo a los requerimientos de cada lugar.

Dicha investigación tuvo como resultado la formulación del modelo de “creación de valor compartido” de Nestlé, que se postula como diferente al concepto de responsabilidad social, al no estar centrado en el cumplimiento de ciertos criterios externos (como podrían ser, por ejemplo, las presiones de los *stakeholders*), sino en la creación de un beneficio para la sociedad y el medio ambiente. A la luz de esta propuesta, los impactos de la cadena de valor y las inversiones contextuales serían las herramientas fundamentales de RSE, pues cuanto más integradas se encuentren en la estrategia empresarial, más valor se creará tanto para la empresa como para la sociedad. Por lo tanto, el desarrollo de un modelo de RSE depende entonces del análisis de la cadena de valor para comprender las consecuencias sociales y medioambientales de sus actividades y los recursos externos necesarios para desarrollarlas. Probablemente la implicancia más relevante de este enfoque reside en el hecho de que la RSE no es operativizada a través de un departamento independiente en la empresa, sino diseminada mediante protocolos en todas las instancias operativas y comerciales de la compañía.

## 2.1 Los fundamentos de la RSE en Nestlé a escala global

La estrategia corporativa de Nestlé a escala global opera en tres grandes etapas o instancias operativas que son abordadas de manera secuencial, con sus respectivos *stakeholders* y metas: **agricultura y suministro; manufactura y distribución;** y **productos y consumidores**. Para este análisis, se hace una lectura de los beneficios generados por la empresa para cada uno de los *stakeholders* implicados en cada etapa. En el primer caso, el valor para Nestlé resulta de un mejor acceso a materias primas con una calidad comprobable y a precios competitivos para todos. Dentro de este concepto se encuentra implícita una mayor producción de alimentos empleando menos recursos. En la segunda instancia, para la empresa el valor se encuentra en la producción de alimentos de alta calidad, mientras que para la comunidad el beneficio se manifiesta en la disponibilidad de alimentos igualmente valiosos. La tercera etapa corresponde al trabajo realizado sobre productos y consumidores y busca el crecimiento rentable de la empresa como resultado de los beneficios superiores de los productos. En este caso el valor para la sociedad se traduce en un acceso más amplio a los alimentos y a una mejor nutrición y salud.

**Cuadro 4.2**  
**Principios fundamentales de la RSE en Nestlé:**  
**proceso de creación de valor compartido**



Fuente: Nestlé Perú.

Las prácticas de gobierno corporativo de la empresa, sus relaciones con el Estado y con los gremios empresariales, así como las diversas formas de proyección hacia la comunidad, coinciden con los principios que orientan la actuación de la compañía y están alineadas con valores inspirados en la ética. Si bien estos aspectos parecieran escapar al esquema analizado, sí son recogidos a través de otros protocolos que regulan la gestión de la empresa en campos más allá de lo estrictamente productivo. Estos protocolos son básicamente los **Principios Corporativos Empresariales de Nestlé**, los **Principios de Manejo y Liderazgo**, así como los contemplados en el Pacto Mundial, al cual la empresa se adhiere en forma explícita. Los dos primeros son documentos internos que complementan la aproximación de la empresa a otros *stakeholders* y temas relevantes para la RSE desde una perspectiva que rebasa los alcances de una relación puramente comercial con estos y abarca campos como las políticas laborales y de no discri-

minación, los derechos humanos, las políticas para hacer frente a la corrupción, así como otras consideraciones de carácter ambiental (véase el cuadro 4.4).

Para verificar la consistencia en la aplicación de estos principios, la empresa realiza anualmente y de manera rotatoria en cada oficina y fábrica del mundo, auditorías orientadas a evaluar el desempeño financiero y el cumplimiento de los elementos derivados de los principios empresariales. Los directivos de la empresa reciben informes al respecto y se informa al Comité de Auditoría sobre cualquier evento significativo. El programa de auditoría externa de la empresa se llama CARE y consiste en la verificación de la aplicación de los estándares por parte de auditores externos independientes en las áreas de recursos humanos, salud y seguridad en el lugar de trabajo y prácticas medioambientales en toda la red global de fabricación. Estas auditorías se complementan con otras de tipo social encargadas para atender temas específicos.

## **2.2 Proceso de creación del valor compartido en el Perú**

### **2.2.1 Agricultura y suministro**

El primer estadio de la cadena se da en el campo de la agricultura y el suministro, es decir, en el trabajo desarrollado con los proveedores de los insumos principales. Al ser Nestlé una compleja corporación global, su impacto en las industrias locales de café y leche resultan relevantes a escala nacional. Con sus prácticas de compra, la empresa tiene un impacto directo en el nivel económico de una multitud de pequeños productores, no solamente en el Perú y en el caso específico de la leche, sino en todo el mundo.

A propósito de este punto, la empresa sostiene lo siguiente:

“El compromiso de Nestlé con la agricultura sostenible persigue minimizar los riesgos de contaminantes en las actividades de suministro de materias primas, proteger las necesidades de suministro de la compañía a largo plazo para materias primas agrícolas, garantizar la calidad, la disponibilidad y los precios competitivos para los consumidores y apelar a estos a que den preferencia a marcas sostenibles que, como tales, contribuyan al progreso social, medioambiental y económico”<sup>12</sup>.

---

12. Nestlé Perú. “Responsabilidad social corporativa”, publicación interna, 2007.

**Cuadro 4.3**  
**Stakeholders contemplados según los principios de RSE de Nestlé**

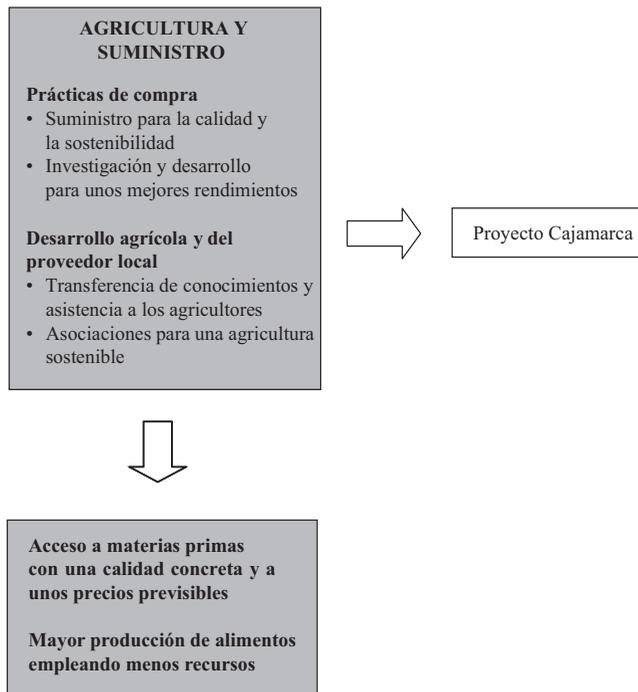
	<b>Principios corporativos empresariales y principios de manejo y liderazgo</b>	<b>Pacto mundial</b>	<b>Esquema de creación de valor de Nestlé</b>
<b>ACCIONISTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho y responsabilidades (gobierno corporativo)</li> <li>• Tratamiento imparcial</li> <li>• Deberes y responsabilidades del consejo de administración</li> <li>• Divulgación y transparencia</li> </ul>		
<b>TRABAJADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos humanos y trabajo infantil</li> <li>• Recursos humanos y lugar de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva</li> <li>• Eliminación de todas las formas de trabajo forzoso</li> <li>• Abolición efectiva del trabajo infantil</li> <li>• Eliminación de la discriminación en lo relativo a la ocupación laboral</li> </ul>	<b>Manufactura y distribución</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas laborales para un beneficio mutuo</li> <li>• Creación de oportunidades de trabajo en la comunidad</li> </ul>
<b>PROVEEDORES</b>			<b>Agricultura y suministro</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas de compras, suministros de calidad e investigación y desarrollo</li> <li>• Desarrollo agrícola y del proveedor local: transferencia de conocimientos y asistencia a los agricultores</li> </ul>
<b>CONSUMIDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantías de sanidad</li> <li>• Comunicación con los consumidores</li> <li>• Salud y nutrición infantiles</li> <li>• Política de marketing de leche para lactantes</li> </ul>		<b>Productores y consumidores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos nuevos/ renovados para una mejor salud y bienestar</li> <li>• Aumento de los conocimientos y sensibilización para una nutrición y estilo de vida sanos</li> </ul>
<b>ESTADO Y SOCIEDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación nacional y recomendaciones internacionales</li> <li>• Cumplimiento y directrices para las contribuciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar y respetar a la protección de los derechos humanos internacionales de su esfera de influencia</li> <li>• Garantizar que sus propias compañías no son cómplices de violaciones de los derechos humanos</li> <li>• Trabajar contra las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.</li> </ul>	
<b>MEDIO AMBIENTE Y SOCIEDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección del medio ambiente y política de aguas</li> <li>• Competencia y relaciones externas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar un enfoque preventivo hacia los desafíos medioambientales</li> <li>• Empezar iniciativas para promover una mayor responsabilidad medioambiental</li> <li>• Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente</li> </ul>	<b>Manufactura y distribución</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de los estándares medioambientales de seguridad alimentaria</li> </ul>

Fuente: Nestlé Perú.  
Elaboración: propia.

A la luz de este enunciado, la empresa presta apoyo a estos principios de sostenibilidad a través de inversiones realizadas en la mejora del suministro para la calidad, en la investigación y desarrollo para mejores rendimientos, así como en el desarrollo agrícola y del proveedor local a través de la transferencia de conocimientos y asistencia a los agricultores. Los estándares de suministro ayudan a mitigar los riesgos de seguridad, mientras que las actividades de investigación y asistencia permiten a la empresa satisfacer las necesidades de calidad y marca, así como contribuir al establecimiento de mejores prácticas.

“[...] Nestlé genera valor compartido en toda su cadena de valor, empieza en los suministros de materias primas como la leche, el cacao, y el tomate, y termina cuando hace accesible un producto a la gran mayoría”.

**Cuadro 4.4**  
**Agricultura y suministro**



Fuente: Nestlé Perú.

Elaboración: propia.

- **Proyecto Cajamarca y relación con proveedores**

En el Perú, la aplicación práctica de este principio global se materializa a través del Proyecto Cajamarca, sin duda el proyecto más ambicioso en el ámbito de los proveedores, de los programas de RSE que tiene la empresa. En este lugar Nestlé viene realizando un importante trabajo de desarrollo ganadero con los pequeños productores de la cuenca.

El Departamento de Cajamarca está ubicado en la sierra norte del Perú y cuenta con una superficie de 33.500 km<sup>2</sup> y una población de 1.411.000 habitantes, de la cual cerca de 80% es netamente rural.

Se trata de uno de los departamentos más pobres del país, con una estructura productiva primaria<sup>13</sup>.

Paradójicamente, la actividad principal del departamento es la minería, pues aquí se encuentra la minera Yanacocha, considerada como uno de los yacimientos de oro más importantes del mundo, tanto en volumen de producción como en extensión de yacimiento<sup>14</sup>.

No obstante, Cajamarca destaca no solo por su producción minera, sino también por ser uno de los mayores productores de leche en el Perú, pese a que predomina una ganadería extensiva y una productividad de leche bastante baja. En efecto, existen alrededor de 10.000 pequeños productores, de los cuales 95% producen menos de 100 litros diarios. La alimentación del ganado lechero se realiza a partir del pastoreo de pastos naturales y cultivados que se encuentran en los valles interandinos, laderas y praderas altoandinas o jalca. Se estima que existen 98.000 vacas en producción en la cuenca cajamarquina, las cuales producen en promedio 7 litros de leche cada una. Esto representa un índice de productividad bajo, atribuible a deficiencias de nutrición, alimentación y sanidad del ganado productor<sup>15</sup>.

---

13. "Cajamarca (Perú)". En: <<http://www.wikipedia.org>>.

14. Esta empresa fue fundada en 1992 y manejada por la familia Benavides; actualmente, 52% de su capital pertenece a la compañía Newmont Gold Mining Inc. Se extraen anualmente entre 65 y 70 toneladas anuales de oro, además de cobre, plata, plomo y zinc, lo cual representa cerca de 8,8% del PBI nacional.

15. "Nestlé Perú trabaja para mejorar agro y ganadería en Cajamarca". En: diario *Panorama*, Cajamarca, martes 22 de agosto de 2006, año XI, N° 3.264.

Asimismo, la producción promedio de los ganaderos oscila entre 3,5 y 6 litros por vaca por día, y su producción total se reparte de la siguiente manera: 45% es adquirida por Nestlé; un 15%, por Gloria<sup>16</sup>; el 11% es acopiada por procesadores informales; el 5%, por productores formales que producen quesos de buena calidad; y el resto es colectado por acopiadores locales. Cajamarca es de las cuencas lecheras la que menos produce; no obstante, ostenta una clara identidad lechera (Soluciones Prácticas ITDG 2006).

Los inicios de la industria lechera en la región datan de la década de 1940, cuando Nestlé (entonces Perulac) firmó un contrato con los terratenientes de la región para la producción de leche proveniente de la crianza de su ganado vacuno. Esto explica tal vez su actual preponderancia en la zona y el decisivo impacto de su estrategia de desarrollo ganadero sobre el incremento de la productividad de la cuenca entera. Al inicio de sus operaciones en la región, Nestlé encontró tierras en condiciones favorables para la crianza del ganado; sin embargo, la calidad de este estaba muy por debajo de los estándares actuales.

Pese al enorme potencial de la zona, aún no existía una estrategia común de desarrollo que involucrara a productores, técnicos de campo e instituciones con el objetivo del desarrollo de la producción y el manejo adecuado de los pastos y forrajes. Cajamarca tenía el potencial para convertirse en la primera cuenca lechera del país, pero esto estaba sujeto al desarrollo de un proceso ordenado y la implementación de modelos de producción sustentados en pasturas de calidad, que contribuyan al progreso de la región. Esta es la situación que Nestlé advirtió al concebir el proyecto. Resultaba evidente que los beneficios de una mejora ganadera repercutirían en un mayor acopio para la empresa; y frente a la inacción del sector público, se decidió tomar la iniciativa para ello.

En este caso, el foco estratégico está principalmente dirigido hacia los ganaderos, uno de los grupos de interés más importantes de la industria láctea. El desarrollo sostenible de la zona requería de modelos de acopio de leche que aseguraran la calidad, potenciaran la productividad y fueran amigables con el medio ambiente, con el objetivo de contribuir al progreso económico de la región en el largo plazo<sup>17</sup>.

---

16. Si bien esta es la empresa lechera con mayor presencia en el mercado, en Cajamarca tiene un accionar reducido en comparación con Nestlé. Ha establecido en Baños del Inca su fábrica de leche evaporada y derivados, pero su acopio en la zona es menor que el registrado por Nestlé.

17. Nestlé Perú. “Responsabilidad social corporativa”, publicación interna, 2007.

De esta manera nació el Proyecto Cajamarca, un programa de fomento ganadero creado con el objetivo de ejecutar un plan de acción y de trabajo coordinado de todo el personal de Nestlé, para reforzar la gestión de la RSE en la zona e impulsar el crecimiento de los proveedores. Inicialmente, este proyecto tendría como objetivo el desarrollo de la producción y el manejo adecuado de los pastos y forrajes, que son el alimento más barato para el ganado. Las vacas alimentadas con ellos producen leche con mayor contenido de sólidos totales y, por lo tanto, reportan un precio más elevado para el productor, y los procesadores lácteos obtienen un mejor rendimiento industrial. Asimismo, Cajamarca cuenta con extensas áreas para el cultivo de pastos y forrajes, tanto bajo riego como al secano, los mismos que, de ser manejados adecuadamente, contribuyen a un uso eficiente del agua y a la protección de los suelos, evitando así la erosión de los mismos<sup>18</sup>.

Uno de los primeros pasos del proyecto fue la implementación del **Departamento de Fomento Ganadero**, equipo promotor del Proyecto Cajamarca. Se trata de una unidad integrada por profesionales de experiencia que imparten entre los proveedores de leche conocimientos sobre el manejo de pastos y forrajes, con el propósito de transferirles conocimientos de veterinaria, métodos de enriquecimiento de pasturas y mejores prácticas de ordeño, para lograr una producción de leche libre de contaminantes pero con altos niveles de sólido lácteo. Su función es brindar asesoramiento y capacitación constante a los ganaderos en aspectos referidos a calidad y buenas prácticas de campo, lo que asegura que el ganadero incremente sus ingresos y mejore la rentabilidad de su negocio. La compañía además incentiva el crecimiento de la ganadería disponiendo recursos para incrementar la población de ejemplares bovinos de buena raza, y paralelamente otorga líneas de crédito a los productores de la zona y financia costos de inseminación artificial.

“A lo largo del tiempo, hemos incrementado nuestra participación en todo el proceso de la cadena productiva, poniendo en marcha gran diversidad de proyectos y programas que han beneficiado a nuestros proveedores [...] la idea es contribuir con el progreso a través de un crecimiento económico que perdure en el largo plazo. Así se podrá aumentar el acceso de la población rural a mejores condiciones de vida [...]”<sup>19</sup>.

---

18. “Nestlé Perú trabaja para mejorar agro y ganadería en Cajamarca”. En: diario *Panorama*, Cajamarca, martes 22 de agosto de 2006, año XI, N° 3.264.

19. Declaraciones de Gisella Rojo, jefa de Asuntos Corporativos de Nestlé Perú. “Apoyando el crecimiento de la industria láctea”. En: *Responsabilidad Social: Empresas en Acción*, suplemento comercial del diario *El Comercio*, lunes 30 de enero de 2006.

Nestlé asumió un rol educativo ante sus proveedores al poner en marcha estas iniciativas en coordinación con el Ministerio de Agricultura. En el 2005 se realizaron más de 220 capacitaciones y 522 visitas de asistencia técnica. Asimismo, en el plano ecológico, Nestlé trabaja en la difusión de prácticas responsables que cuiden la biodiversidad y los recursos naturales de la zona, especialmente en aspectos relacionados con el uso adecuado de suelos y del agua; y otros aspectos sobre propiedades nutritivas de los pastos que crecen en las laderas y vertientes de la cuenca.

“Nuestros ganaderos están zonificados en rutas, y los profesionales del Departamento de Fomento Agropecuario de nuestra empresa son el enlace precisamente entre el ganadero y la planta. Si se presenta un problema, este profesional es el llamado a resolverlo de inmediato. Siempre ha existido una buena relación con nuestros proveedores. Muchos de ellos que han tenido acceso a las capacitaciones y a los programas de mejora de pasturas han incrementado su producción hasta 75%”<sup>20</sup>.

Mediante el proyecto “Mejora de Pasturas” se instruye a los ganaderos sobre cómo obtener pasturas de alto rendimiento y calidad, con el objetivo de asegurar una buena alimentación del ganado y ofrecerle al proveedor la posibilidad de incrementar su producción de manera significativa.

Otro vector importante del plan es el desarrollo de un programa de comunicación social dirigido a los proveedores y el resto de ganaderos de la cuenca. Se trata de charlas de capacitación que se realizan en la planta de Cajamarca y en los 71 centros de enfriamiento y poblaciones rurales alejadas de la ciudad. Aquí se abordan temas como calidad de leche, crianza del ganado, técnicas de acopio y pastos y forrajes.

La estrategia aplicada en este frente por la empresa se diferencia de otros programas por su carácter promotor más que asistencialista, es decir, por priorizar el desarrollo de una labor de marketing social que va más allá de una iniciativa filantrópica, pues se enfoca en una estrategia que legitima a las comunidades ganaderas como agentes fundamentales de la cadena productiva.

Los resultados reportan que la producción de leche se ha incrementado en 68%; hoy la empresa recolecta alrededor de 310.000 litros de leche de primera calidad

---

20. Entrevista realizada a Gisella Rojo, jefa de Asuntos Corporativos de Nestlé Perú, febrero del 2007.

diariamente, ya que trabaja con más de 10.000 ganaderos que abastecen las necesidades de la compañía. Algunos indicadores de desempeño obtenidos durante el tiempo de implementación del proyecto se resumen a continuación:

- 310.000 litros diarios de acopio
- 71 centros de enfriamiento en 26 rutas
- 756 hectáreas de pastos y forrajes con asistencia pecuaria
- 10.000 proveedores y familias involucrados en la actividad ganadera-lechera

La implementación del Proyecto Cajamarca supuso no solamente una fuerte inversión, sino sobre todo un proceso de aprendizaje, tanto en aspectos técnicos de la producción de leche como en aspectos relativos a la negociación y la solución de conflictos con las comunidades, manejo de expectativas y comprensión del contexto social y económico de la zona de intervención. Para que el proyecto tuviera éxito fue necesaria la construcción de una relación de confianza basada en un esquema de ganar – ganar, y, además, que este esquema fuera comprendido por los actores principales de la cadena, en este caso los ganaderos. Pero esto fue apenas una parte del desafío, pues, como resulta evidente en este punto, la principal dificultad se encontraba en el interior mismo de la organización, en hacer comprender a los principales tomadores de decisiones que era fundamental aproximarse a la gente para poder generar un vínculo comercial que le permitiera a la empresa abastecerse permanentemente de leche y protegerse de los conflictos que afectan constantemente a la industria, como son los paros de los ganaderos, los reclamos por la percepción de un bajo precio por su producción y las tentativas que hace la competencia por convencer a los productores de venderles a ellos.

Las relaciones con los ganaderos han mejorado notablemente desde que se dio inicio al proyecto, lo cual le permite a la empresa protegerse ante contingencias que surgen en el contexto competitivo.

Si bien el Proyecto Cajamarca ha fortalecido la cadena productiva y asegura una compra constante a los ganaderos, sus impactos no se limitan únicamente a aspectos productivos, sino que considera también elementos sociales y educativos. En efecto, se realizan campañas de educación nutricional para los ganaderos y sus familias, así como campañas de escolaridad para los hijos de los proveedores. Asimismo, a través del equipo de Servicio Agropecuario, se ha logrado que las fincas ganaderas con asistencia técnica alcancen un mejor nivel de producción: en pastos, de 8.000 kg/ha hasta 20.000 kg/ha en promedio; y en leche, de 12 kg/vaca/día hasta 17 kg/vaca/día en promedio.

Finalmente, y en lo que respecta a la relación con otros proveedores de insumos, únicamente destaca el caso de las compras de café, no tanto por el impacto de las acciones de RSE con estos productores, sino precisamente porque aquí la estrategia aplicada es completamente diferente. En el Perú, Nestlé trabaja con proveedores de café de Chanchamayo, pero, a diferencia del caso de la leche, su impacto en los productores es menor ya que no tiene una intervención directa en el acopio ni en su desarrollo, pues se compra directamente a una empresa acopiadora.

### 2.2.2 Manufactura y distribución

En esta fase de la cadena de valor la empresa busca “garantizar la seguridad alimentaria, al tiempo que se protege a los empleados, se promueve su desarrollo y se implantan prácticas medioambientales sólidas” (Kramer y Foundation Strategy Group 2006). Dentro de esta concepción, las principales áreas de impacto son, precisamente: prácticas medioambientales, laborales y de seguridad. Las exigencias específicas planteadas para cada una de ellas y su validación para el caso peruano serán analizadas a continuación.

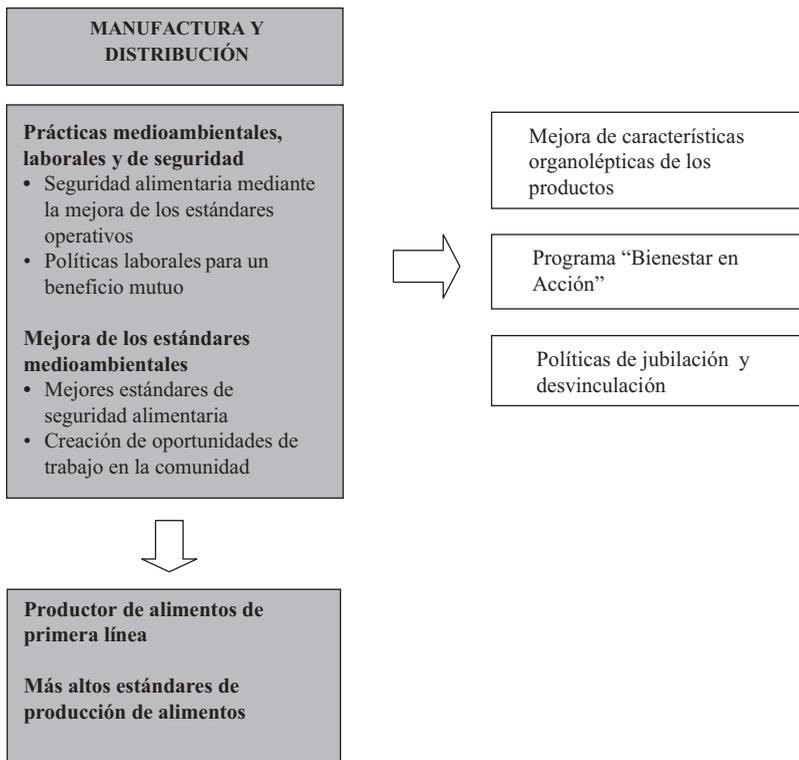
- **Seguridad alimentaria mediante la mejora de los estándares operativos**

Nestlé siempre ha buscado caracterizarse por ser una marca que ofrece calidad; por lo tanto, el segmento al que tradicionalmente ha estado dirigido es ese sector de la población con la suficiente capacidad de pago para solventar una calidad superior al promedio.

“Basado en estudios de consumo y las opiniones de analistas, Nestlé ha construido su negocio ofreciendo productos de calidad y no los precios más bajos. La marca Nestlé en un producto es una promesa de calidad y seguridad al consumidor. El modelo empresarial de Nestlé descansa sobre la calidad como el principal determinante de las preferencias del consumidor y de la rentabilidad. Unos altos estándares de calidad resultan en menos errores, menos desperdicio y una mayor productividad” (Kramer y Foundation Strategy Group 2006).

Un primer desafío que se deduce de este mandato es la presión permanente por una mejora de la calidad alimentaria a través de la reducción de preservantes, azúcares, grasas “trans” y otras sustancias que podrían ser perjudiciales para la salud en el largo plazo, bajo la condición de no sacrificar las características organolépticas del producto, es decir, aquellas referidas a sabor, olor y consis-

**Cuadro 4.5**  
**Manufactura y distribución**



Fuente: Nestlé Perú.

Elaboración: propia.

tencia, que el consumidor ya reconoce como sellos identitarios de la marca. La búsqueda de este equilibrio lleva en algunos casos a un alza en los costos de fabricación, los cuales normalmente tendrían que ser trasladados al consumidor. Pero si bien Nestlé busca ser reconocida como una marca de calidad, no pretende convertirse en una marca de clases, sino fundamentalmente en una marca masiva. Por ello, las pérdidas por incremento de precio que de hecho se producen luego de la introducción de una mejora de este tipo, no son trasladadas al consumidor inmediatamente, sino absorbidas por la propia organización, ya que se sabe que esta afectación es momentánea y corresponde al período en que el producto está empezando a ser asimilado por el mercado. Para Nestlé estas coyunturas de resentimiento del mercado son relativamente fáciles de afrontar debido al

manejo de una amplia gama de productos que le permite amortiguar el efecto de la caída momentánea de uno de ellos sin que existan perjuicios considerables en los flujos anuales. Estos elementos se encuentran siempre en tensión, lo cual impulsa a la empresa a buscar un balance apropiado entre salud, calidad y costo, que le permita mantener una posición competitiva en el mercado. Este es el principal reto en lo que a seguridad y calidad alimentaria se refiere.

Esta presión hacia el equilibrio es ejercida de manera pareja sobre todos los productos de la empresa. El procedimiento parte con las investigaciones de monitoreo que se realizan en Suiza con el objetivo de determinar las alteraciones que serán introducidas en los productos que están siendo comercializados en todo el mundo.

No obstante, por la naturaleza de su composición química, algunos productos reciben mayor presión que otros, lo cual dificulta su viabilidad como tales e incluso compromete su futura permanencia en el mercado. Este es el caso, precisamente, del cubito de caldo, un concentrado deshidratado de sustancia de pollo y de carne, que es blanco de críticas de parte de diversos sectores de la población, quienes aducen que su consumo sería perjudicial a la salud en el largo plazo debido a la existencia de elementos químicos nocivos. Frente a este concepto, la empresa afirma que es el consumidor quien debe saber dosificar la proporción que toma, ya que, en el fondo, cualquier alimento consumido en exceso es perjudicial.

“[...] no hay buenos ni malos alimentos, lo que hay son buenas y malas dietas [...] todo alimento consumido en exceso puede ser dañino. Se debe vigilar las porciones de consumo recomendadas, tener buenos hábitos alimenticios y de actividad física para poder gozar de una vida saludable”<sup>21</sup>.

No obstante, si bien es cierto que el consumidor es quien tendría que regular la proporción consumida para que esta no afecte su salud, existe una responsabilidad directa de la empresa, al ser esta la que determina la composición química del producto. La pertinencia de su comercialización tanto en el Perú como en otros países de América Latina sigue siendo polémica, pese a que la empresa parece manejar muy bien el aspecto de la seguridad alimentaria en las demás líneas de producto. No obstante, este tema es particularmente relevante en América Latina, ya que este producto representa una alternativa económica

---

21. Entrevista a Gisella Rojo, jefa de Asuntos Corporativos de Nestlé, realizada en febrero del 2007.

y de fácil acceso para las poblaciones más pobres y vulnerables, que encuentran en él un complemento válido a las comidas.

- **Políticas laborales para un beneficio mutuo: relaciones con el público interno**

“Las relaciones con los empleados se basan en la Política de Recursos Humanos de Nestlé. Las directrices se adaptan al contexto de las leyes y normas locales y requieren el sólido criterio de cada individuo. Uno de los principios fundamentales es la confianza y el respeto mutuo, sin lugar para la discriminación o el acoso de ningún tipo. Los jefes son responsables de garantizar una remuneración justa y competitiva, y el aprendizaje continuado de los miembros de sus equipos. Se alienta a todos los empleados a fijar y tratar de cumplir sus objetivos de desarrollo profesional”<sup>22</sup>.

Una de las prioridades de la empresa en este campo es la creación de un clima laboral favorable para el desarrollo de los trabajadores. Para ello se ha implementado el programa “Bienestar en Acción”, a cargo del Área de Recursos Humanos. Este programa busca mejorar la calidad de vida de todos los colaboradores de la empresa y reforzar internamente su filosofía de “nutrición, salud y bienestar”. Las actividades que componen este programa interno son los planes de consultoría nutricional, un programa de ejercicios físicos y masajes contra el estrés. Asimismo, con el objetivo de consolidar una cultura de bienestar y solidaridad de trabajo en equipo, existe una política de permisos y licencias para casos especiales, tales como maternidad (permiso de seis meses) y defunción.

Por el lado interno, la empresa se preocupa por mantener una consistencia entre el discurso de nutrición, salud y bienestar que proyecta hacia el mercado, y la gestión de estos temas entre sus propios trabajadores. De esta manera, la planta principal cuenta con un comedor cuyo menú es elaborado diariamente por un experto en nutrición. Cada plato es acompañado de información nutricional y recomendaciones sobre posibles combinaciones óptimas. De igual manera, la empresa impulsa programas de controles médicos periódicos, que son realizados en forma gratuita a su personal con el objetivo de descartar posibles anomalías en la salud.

---

22. Entrevista a Gisella Rojo, jefa de Asuntos Corporativos de Nestlé, realizada en febrero del 2007.

Con respecto a la política de reclutamiento y separación, no existe una política explícita que garantice la diversidad en la selección del personal o que proteja a los empleados de la discriminación, a través de lineamientos claramente definidos. En el caso de la jubilación, existe un plan que se aplica a los empleados a partir de los 60 años de edad. Este plan considera la evaluación de la propuesta económica que estos reciben de sus respectivas AFP y la posibilidad de compensar esta en caso de que no alcance la perspectiva económica usual del trabajador. Paralelamente a esto, existen otras acciones orientadas al reconocimiento del trabajo realizado en la empresa y al mantenimiento del vínculo con esta, tales como agasajos y comunicaciones constantes.

“[...] la gente se va muy agradecida, muy confortada, porque saben que no es usual para las empresas se sigan acordando de los ex colaboradores. Se les incluye en muchos de los eventos, hay una fecha especial para ellos en los que se les recibe de manera especial, tienen un paseo anual por la planta. Se comparte con ellos correspondencia, premio ganado, cualquier motivo es una causa para comunicarnos con ellos. Para nosotros es un *stakeholder* [...]”<sup>23</sup>.

### 2.2.3 Productos y consumidores

En esta última instancia del modelo de cadena de valor de Nestlé, la empresa persigue principalmente la creación de productos nuevos y renovados para una mejor nutrición, salud y bienestar, desarrollados bajo la siguiente premisa:

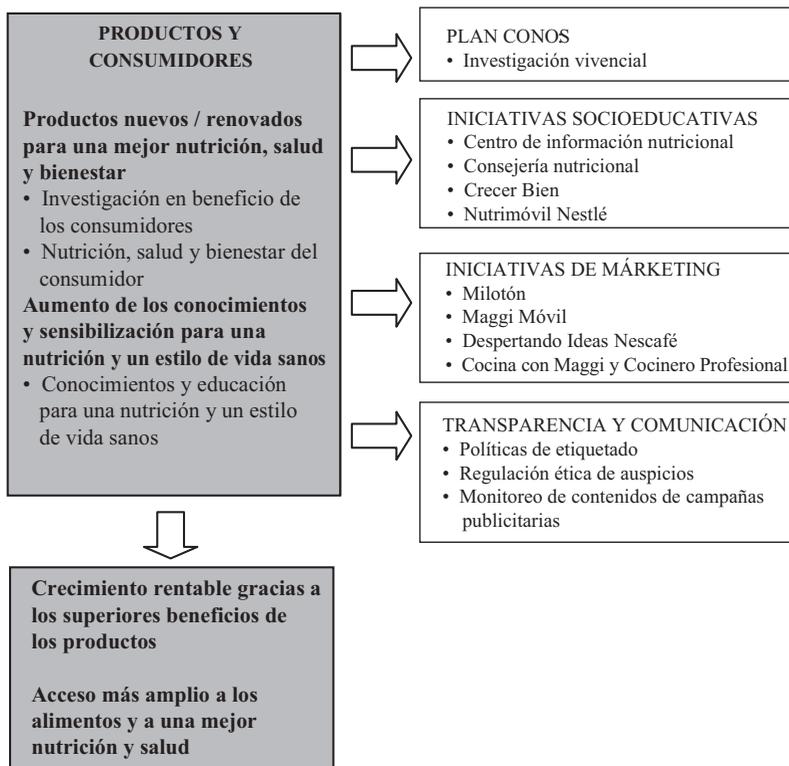
“Los productos alimenticios contribuyen ampliamente al sustento, una buena nutrición, salud y bienestar solo cuando alcanzan a todos los segmentos de la población y se consumen en el contexto de una dieta equilibrada. La competitividad de un fabricante está profundamente vinculada a las ventajas ofrecidas a los consumidores” (Kramer y Foundation Strategy Group 2006).

Las temáticas de acción comprendidas en este objetivo son la investigación en beneficio de los consumidores y el aumento de conocimientos y educación para una nutrición y un estilo de vida saludables. La empresa considera que su principal aporte a la sociedad se encuentra en la calidad e información nutricional que proporciona en sus productos. Por lo tanto, los avances emprendidos en esta dirección, si bien tienen como objetivo principal generar un valor de calidad para el cliente y, por lo tanto, mejorar la competitividad de la empresa, tendrían

---

23. Entrevista a Gisella Rojo, jefa de Asuntos Corporativos de Nestlé, realizada en febrero del 2007.

**Cuadro 4.6**  
**Productos y consumidores**



Fuente: Nestlé Perú.

Elaboración: propia.

también un beneficio social indirecto derivado del acceso de los consumidores a mejores productos. Asimismo, Nestlé considera también fundamental darle una orientación “inclusiva” a su estrategia con el objetivo de poner esta calidad al alcance del público de manera masiva, principalmente para los sectores de bajos ingresos, que muchas veces no pueden acceder a productos de calidad precisamente por sus limitaciones económicas. Este es el corazón del enfoque estratégico de RSE de la empresa con relación a sus productos y a sus consumidores, de ahí que las principales acciones emprendidas tengan como punto de partida una aproximación educativa que busca incrementar los conocimientos de la población para adaptarse a dietas bien equilibradas.

Pese a que las iniciativas desarrolladas bajo esta filosofía se inscriben dentro de una clara estrategia de marketing que tendría como fin último incentivar la compra, existiría una dimensión social que orienta las decisiones de inversión, pues lo que se busca es calzar las necesidades sociales con las capacidades de la empresa para responder a ellas, alineando estas intervenciones con sus objetivos corporativos. Por ello, si bien podrían parecer acciones netamente de marketing, lo que las diferenciaría es el valor social que cada una de estas genera.

“El reto para Nestlé es encontrar el equilibrio adecuado entre los programas de nutrición diseñados para reforzar las ventajas concretas de su línea de productos y concentrarse de forma más amplia en los problemas de nutrición que afectan a toda la industria alimentaria [...] Si bien las actividades de marketing desarrolladas por Nestlé Perú tienen objetivos como elevar la recordación de marca, acercarse más al consumidor y posicionarse como líderes en nutrición; estas campañas deben también estar alineadas a los principios corporativos de Nestlé que pueden resumirse en su eslogan ‘*Good food, good life*’, ya que buscan aportar valor en todo lo referente a la nutrición, la salud y el bienestar de las comunidades donde operamos. Por ello, las iniciativas impulsadas por nuestras marcas son planteadas en línea con el principio fundamental de responsabilidad social de Nestlé: la creación de Valor Compartido”<sup>24</sup>.

- **Nestlé y su relación con los mercados de bajos ingresos: el Plan Conos**

Ahora bien, considerando que “[a]lrededor de la mitad de las fábricas de Nestlé se encuentran en países en vías de desarrollo y el enfoque general de la compañía es invertir en la manufactura local para el consumo también local” (Kramer y Foundation Strategy Group 2006), resulta de particular relevancia el análisis de la relación que tiene la empresa con los mercados de bajos ingresos y, en especial, la manera como esta se viene desarrollando en el caso peruano. Como se dijo en el capítulo 1, existe una tendencia poderosa en las empresas alimenticias, y en especial en aquellas basadas en el negocio lechero, a dirigirse a sectores de bajos ingresos, ya que es en ellos donde se estaría dando una expansión importante del poder adquisitivo que determinaría la apertura de nuevas oportunidades de negocios.

Nestlé se sumó a esta tendencia en el año 2002. En ese entonces, se realizaron diversas investigaciones de mercado que demostraron la percepción “aspiracional” que tenía la marca entre los segmentos de menor poder adquisitivo. Esto

---

24. Entrevista a Gisella Rojo, jefa de Asuntos Corporativos de Nestlé, realizada en febrero del 2007.

significaba que Nestlé se encontraba posicionada como una marca de excelente calidad, pero demasiado costosa y de lujo, lo cual, si bien era una ventaja en términos de imagen, hacía también que los compradores reprimieran su decisión de compra y optaran por alternativas más económicas.

A la luz de estos resultados, quedaba claro entonces que la empresa debía hacer ajustes de fondo a su estrategia para poder atender a estos segmentos. No obstante, no se contaba con información suficiente ni herramientas de comunicación adecuadas para llegar a ellos. Era necesario reposicionar la marca, es decir, “bajarla” de los segmentos altos a los segmentos bajos, primero en los órganos de gestión y luego en las instancias de comunicación. Teniendo esto en cuenta, la empresa procedió al lanzamiento de una estrategia de investigación de mercado denominada “Plan Conos”, una metodología de investigación vivencial que consistía en visitas de especialistas de la empresa a hogares representativos de este público objetivo, con el propósito de analizar sus hábitos de vida y de consumo y la relación existente con las marcas actuales. En estas visitas de investigación participaban casi todos los empleados de la empresa y no solamente las personas pertenecientes al Área de Márketing. Los resultados de estas incursiones permitieron conocer aspectos de las costumbres de los consumidores y realizar los ajustes pertinentes a la estrategia de comunicación actual.

El Plan Conos es en la actualidad una de las principales herramientas de márketing de la empresa, no solo por la relevancia de la información que proporciona, sino también por la importancia de su convocatoria en el interior mismo de la organización. Al ser un programa que impulsa a la mayoría de sus empleados de todos los departamentos y niveles jerárquicos a visitar los hogares de los potenciales consumidores e involucrarse activamente con la investigación, la estrategia es comprendida de manera transversal por los principales tomadores de decisiones y favorece la generación de nuevas ideas y el fortalecimiento de la cultura corporativa.

“[...] logramos que la gente tomara conciencia de la falta que estábamos teniendo en nuestra visión de liderazgo. Eso fue el primer paso. El segundo paso fue empezar a entender a este consumidor y cuáles eran sus necesidades, y allí sí fue un tema mandatorio para toda el área comercial. Yo todos los años voy a hacer mi vivencial en hogares y vamos a vivir tres días a un hogar C y D [...] así realmente nos metemos en el corazón de los consumidores para entender realmente sus necesidades y sus aspiraciones, etc., etc., empezando por preguntas muy banales, terminando el último día hablando con ellos de temas personales”<sup>25</sup>.

---

25. Entrevista a Gisella Rojo, jefa de Asuntos Corporativos de Nestlé, realizada en febrero del 2007.

El primer desafío para la empresa en su intención de llegar a los mercados de bajos ingresos se encontraba entonces en conocer a los consumidores. Los resultados de las investigaciones demostraban que uno de los principales “cuellos de botella” se encontraba en los formatos de venta de los productos, ya que estos habían sido diseñados para un público que consumía volúmenes más grandes. El segundo desafío fue entonces reducir los formatos existentes a unos más pequeños, que estuvieran al alcance de las amas de casa de los segmentos populares. Esto implicó una inversión importante en infraestructura para contar con una línea de envasado de formatos pequeños. Se lanzaron entonces al mercado nuevas presentaciones tales como *sachets* y otros paquetes de pequeño desembolso. Este proceso de “*downsizing*” fue aplicado a todos los productos de la empresa, de manera transversal. No obstante, si bien existiría una reducción de la cantidad vendida por unidad de producto, la calidad debía seguir siendo la misma, lo único que cambiaría sería la empaquetadura.

“[...] Cuando hablamos de formato de bajo desembolso, ‘formato para la base de la pirámide’, como le dice Nestlé a nivel mundial, no se sacrifica ni calidad ni nutrición, es decir, nosotros tenemos que llegar de una manera rentable para nosotros, porque estamos acá para hacer negocio, pero de ninguna manera vamos a sacrificar ni un gramo de calidad, ni un gramo de nutrición para llegar a estos niveles sociales. Tenemos que llegar con la misma calidad de producto. Probablemente el envase no sea el mismo, pero lo que está dentro tiene que ser igual a lo que está vendiendo en un supermercado con una lata de 200 gramos, esa es la condición. La calidad no se negocia”<sup>26</sup>.

El lanzamiento de productos en formatos más reducidos impuso a la empresa un tercer desafío relacionado con el desarrollo de nuevos canales de distribución. Tradicionalmente la empresa vendía sus productos a través de intermediarios grandes, tales como los supermercados y mayoristas. No obstante, la comercialización de los nuevos productos requeriría de la llegada a bodegas, pequeños comercios y puestos de mercado, cuya cobertura era más compleja pero absolutamente necesaria por tratarse de los principales puntos de venta para el mercado meta.

“[...] tuvimos que crear distribuidoras, un sistemas de distribución. Todavía tenemos mucho que recorrer allí, pero a nosotros nos gustaría llegar a un sistema de distribución casi ‘puerta a puerta’, pero esto será en un futuro más lejano. Hoy por hoy hemos creado distribuidoras directas en los conos, tenemos dos

---

26. Entrevista a Rafael Daneliuc, gerente LCCB de Nestlé Perú, mayo del 2007.

distribuidoras por conos de Lima, por ejemplo, las hemos creado estos dos últimos años, justamente para lograr una explosión horizontal, para llegar a los niveles económicos más bajos [...]”<sup>27</sup>.

Todos estos cambios implicaron fuertes desembolsos en investigación, adaptación de infraestructura y desarrollo de productos. Pero así como existieron desafíos operativos para la implementación de toda la estrategia, existieron también resistencias para su aprobación en la casa matriz de Suiza. No obstante, una vez sustentada y lograda su aprobación, los resultados fueron exitosos. El primer año se tuvo un incremento de 22% en las ventas; al año siguiente esta cifra se elevó a 28%; y en la actualidad se mantiene en 33%. Estos porcentajes representan formatos de menos de un sol que se venden en grandes cantidades en segmentos de bajo poder adquisitivo.

Por último, el Plan Conos marcó un hito importante en la historia de la empresa, ya que definió un punto de quiebre en la manera como se venían llevando los negocios hasta ese momento. No solamente obligó a un cambio de enfoque, sino a todo un involucramiento del personal en temas que hasta ese momento no habían sido atendidos y que determinarían el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocios y el desarrollo de nuevas formas de relacionamiento con un mercado casi desconocido.

“Este tema del Plan Conos es la gran diferencia que tenemos nosotros acá. Conocemos profundamente al consumidor, o sea, realmente nos hemos puesto en sus zapatos. A nosotros no solo nos basta con darles la estadística de los estudios cuantitativos, sino que vamos a conocer cualitativamente al consumidor, a ponernos en sus zapatos. El valor que tú sacas de allí es inigualable [...]”<sup>28</sup>.

A la luz de lo expuesto, tanto el objetivo de afianzar una posición competitiva en mercados de bajos ingresos como la metodología de investigación aplicada para el desarrollo de la estrategia parecieran tratarse de acciones netamente de marketing. Si bien todo ello permite el acceso a cierto tipo de productos a una población tradicionalmente excluida, el valor social se limitaría únicamente a este aspecto. No obstante, la empresa asume que es precisamente esta inclusión lo que convierte toda la estrategia en una línea de RSE en la empresa. Pese a ello, aún subyace el cuestionamiento sobre la verdadera legitimidad de la RSE dentro de esta perspectiva, pues la evidencia estudiada pareciera sugerir que se trataría más bien de acciones netamente de marketing.

---

27. *Ibidem*.

28. *Ibidem*.

Por otro lado, algo que merece ser rescatado es el hecho de que los hallazgos del Plan Conos han permitido afinar la estrategia de relacionamiento de la empresa con las poblaciones de bajos ingresos, para fines de posicionamiento de marca e imagen corporativa. En el anexo 4.3 se describen los principales programas con relación a los productos y consumidores que tuvieron su origen en los hallazgos del Plan Conos.

- **Transparencia y comunicación con los consumidores**

Si bien las iniciativas aludidas se enmarcan dentro de una estrategia articulada de marketing, existen otros temas paralelos que escapan a una sistematización de este tipo pero que caen dentro de las responsabilidades que tiene la empresa con respecto a la comercialización de sus productos y su relación con los consumidores. El primero de ellos tiene que ver con el etiquetado y la transparencia de la información proporcionada sobre los productos, tema que está estrechamente vinculado con el objetivo de mejora de los estándares de seguridad alimentaria detallado en párrafos anteriores. En efecto, la mejora de las características organolépticas de los productos debe ser comunicada al público y estar debidamente sustentada en las etiquetas. Si bien en el Perú las exigencias legales sobre este punto son aún insuficientes y las empresas de alimentos no se encuentran obligadas a proporcionar una información exhaustiva al consumidor sobre las características nutricionales de sus productos, Nestlé se ha propuesto como meta hacer más transparente esta información, y para el año 2008 debe cambiar su sistema de etiquetado con este fin. La descripción integral de proporciones de grasas “trans”, azúcares y preservantes debe ser expuesta, lo cual hasta la fecha no se ha hecho de manera homogénea en toda su línea de productos.

Siguiendo en la misma línea, otro aspecto relevante en esta relación tiene que ver con las estrategias de comunicación publicitaria aplicadas por la empresa. Actualmente Nestlé forma parte de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), la misma que regula la pertinencia ética de los programas de televisión en los cuales las empresas asociadas alquilan espacios publicitarios. ANDA cuenta con un semáforo ético en el que cataloga el contenido de cada programa; de esta manera, una calificación de amarillo o rojo determina una baja gradación de la fiabilidad ética. Como parte de su política, Nestlé tiene prohibido alquilar espacios en programas que han sido calificados con una denominación amarilla o roja. Por otro lado, la empresa monitorea la idoneidad ética y la efectividad comunicativa de sus campañas a través de grupos focales y diversas pruebas con consumidores. Sobre la base de estas investigaciones se hacen los reajustes antes del lanzamiento en medios masivos.

### 2.3 El proceso de maduración de la RSE en Nestlé Perú

Existe en Nestlé una política ambiciosa de RSE cuyos orígenes se remontan al nacimiento mismo de la empresa. Como se mencionó en el segundo capítulo, la organización surge de una circunstancia puntual, en la que su fundador busca una solución para ayudar a un niño que no podía recibir la leche materna. Esta es la piedra angular del nacimiento de Nestlé, la creación de la harina lacteada. Como declara Gisella Rojo: “[...] desde allí nace un genuino interés por el otro, que se puede percibir al leer todos los reglamentos [...]”.

No obstante, la implementación del modelo de RSE de Nestlé ha tenido su propio proceso de maduración en el caso peruano, que tiene matices particulares que lo diferencian de otras operaciones regionales. La urgencia por adaptar las operaciones corrientes a un modelo estandarizado proveniente de la casa matriz de Suiza necesitó sus propios mecanismos de interpretación y adecuación a la cultura corporativa local, que ya estaba construida desde antes de que se empezara a hablar en la empresa de RSE. Resulta entonces pertinente analizar los orígenes de esta relación para entender la relevancia práctica que estos mandatos adquieren en el tiempo y cómo es que adquieren legitimidad.

#### 2.3.1 Compromiso y liderazgo

Aun cuando hoy el discurso de RSE pareciera estar presente de manera transversal en todos los aspectos de gestión de la empresa, quedan rezagos de escepticismo en algunas unidades, lo cual obedecería a la forma como estos principios se han ido adaptando a la organización local. Si bien existía un protocolo y estructura teórica apoyado en el modelo de creación de valor antes descrito, la puesta en marcha de este cuerpo teórico supuso, en primer lugar, una comprensión del mismo, luego una interiorización y, finalmente, una aplicación.

El escepticismo en el público interno tiene varios niveles, y esto se traduce en una asimilación dispareja de los objetivos y de los valores corporativos, pues algunos frentes creen que el interés de la empresa por hacer RSE se limita al impacto que puedan tener estas actividades sobre las utilidades, pero desestiman el potencial de beneficio que esto reporta para la comunidad y para todos los demás *stakeholders*.

“La gente es muy escéptica. Porque dicen que la cuota es la razón de por qué estamos aquí, para hacer un negocio. El negocio es lo más importante, pero la gente ve otra cosa con escepticismo; todas estas iniciativas, en el tema de pre-

ocupaciones por los trabajadores, lo atribuyen al interés de la empresa por que la gente no falte al trabajo. Dicen que la empresa hace todo, es decir, te vacuna, te cura la gripe, para que uno esté más sano y no deje de trabajar<sup>29</sup>.

No obstante, uno de los proyectos que ha ayudado a equilibrar esta comprensión, a acercar a los empleados a las realidades del público consumidor y aceptar la necesidad de incorporar una visión de RSE a todo nivel, es el Plan Conos, ya que pone a los trabajadores en contacto directo con el mercado y los hace tomar conciencia de las necesidades estratégicas de la empresa y las carencias de la población a la que se dirige.

### **2.3.2 Institucionalidad de la RSE en Nestlé Perú**

En la actualidad, el Área de Asuntos Corporativos que dirige Gisella Rojo tiene a su cargo la ejecución de la mayoría de las iniciativas descritas en los capítulos anteriores; algunas otras están adjudicadas al Departamento de Márketing.

Este tema conduce a reflexionar acerca del grado de institucionalización de la RSE, más allá de la aplicación de los principios de creación de valor compartido. Resulta claro que el Área de Asuntos Corporativos es el principal frente de la empresa encargado de ver los temas de RSE; sin embargo, este departamento aún no adquiere un rango gerencial, como sí lo tienen las otras áreas estratégicas de finanzas, márketing, asuntos legales o producción.

No obstante, para Gisella Rojo, todavía no sería el momento de abrir un departamento de responsabilidad social; primero, por razones de orden estructural, pues habría que asignarse un presupuesto nuevo y mayor al actual para este fin, y, luego, por razones de funcionalidad. Actualmente este departamento concentra no solamente las actividades de RSE, sino también aquellas de prensa y comunicación.

Para legitimar las iniciativas de RSE en la empresa como actividades estratégicas centrales a la organización sería entonces necesaria la creación de una gerencia dedicada a estos asuntos, pero tal decisión reposa exclusivamente en la voluntad de los directivos de la operación local, la misma que corre el riesgo de retrasarse debido a un reciente cambio de gerentes y el consecuente proceso de familiarización con las necesidades de RSE derivado de este cambio.

---

29. Entrevista a Gisella Rojo, jefa de Asuntos Corporativos de Nestlé, realizada en febrero del 2007.

Otro aspecto importante en la consolidación de una institucionalidad es la existencia de reportes y memorias anuales de RSE. Hasta la fecha, la empresa carece de un reporte de acciones local. Si bien existe la iniciativa de elaborar un reporte de este tipo que resuma los logros de todas las operaciones regionales, esta aún no se ha concretado y el proyecto se encontraría en una etapa embrionaria.

No obstante, si bien no existe un documento que resuma las actividades realizadas, sí existe un código de ética que regula las que van a realizarse. Este documento es elaborado en la casa matriz de Suiza, pero en el Perú, al igual que en los demás países de la región, la empresa es susceptible de introducir pequeños ajustes de acuerdo a la legislación local. Este código de ética se encuentra disponible en todas las páginas web de la empresa en cada país, y un representante asume la responsabilidad de hacer permanentemente recordatorios sobre el mismo. Esta misma persona es la encargada de verificar el cumplimiento del código y de reportar los resultados a la casa matriz. El documento es actualizado y revisado anualmente en las reuniones de las jefaturas de cada país, y su difusión se realiza mediante reuniones mensuales con estas mismas jefaturas, las cuales se encargan de diseminar la información a sus respectivas dependencias. Existe toda una serie de procedimientos internos apoyados en informes y protocolos que permiten que esta información fluya y llegue adecuadamente a las bases de la organización.

### **3. Conclusiones**

Los principales componentes de la estrategia de RSE de Nestlé Perú se remiten a los tres pilares del “modelo de creación de valor compartido” establecido por la casa matriz de la empresa en Suiza. Estos tres pilares contemplan: (a) la relación con los proveedores y las prácticas de compra a lo largo de la cadena de agricultura y suministro; (b) las prácticas medioambientales, laborales y de seguridad en los procesos de manufactura y distribución; y (c) la innovación de productos para el logro de una mejora en la salud y en el bienestar de la población, así como la sensibilización entre los consumidores para promover una nutrición y estilos de vida sanos.

En el primer caso, Nestlé plantea un modelo de relacionamiento con sus proveedores orientado a su desarrollo, así como la promoción de prácticas de compra que le permitan acceder a excelentes materias primas y ser eficiente en la utilización de los recursos. Dentro de este primer punto, el Proyecto Cajamarca destaca por ser un sólido programa que busca el desarrollo de los ganaderos productores de leche a través de una compleja red que se sostiene por la ca-

pacitación constante, la comunicación, la negociación colectiva y la asesoría técnica. Con este programa, Nestlé logra asegurarse una provisión constante de leche a través de la articulación de pequeños productores que de otra manera difícilmente podrían acceder al mercado.

Con respecto al segundo punto, la mejora de los estándares operativos y de las características organolépticas del producto, señaladas como una de las principales líneas de trabajo en este aspecto, la empresa busca crear productos de valor nutricional agregado y cuidar su huella medioambiental como política global, y las filiales buscan alcanzar todas estas exigencias.

Por último, el tercer componente reúne acciones que conciernen especialmente a la relación de la empresa con los consumidores y con la sociedad en un sentido más general. Las iniciativas reunidas en este rubro obedecen principalmente a una lógica promocional en la cual va implícita la generación de valor social de alcance reducido, más enfocado en la venta de productos que en la evaluación de la pertinencia de estos con respecto a los públicos a los cuales se dirigen. Programas como el Milotón, el Maggi Móvil, Despertando Ideas de Nescafé, Cocina con Maggi y Cocinero Profesional, si bien atienden un propósito social que se plasma en la promoción del deporte, la capacitación en temas de cocina o el premio al mérito académico, están directamente vinculados al consumo de un determinado producto y son de alcance puntual y esporádico. Asimismo, existen también iniciativas más sofisticadas y sostenidas, como el Centro de Información Nutricional, la Consejería Nutricional y el Nutrimóvil Nestlé.

Dicho esto, el análisis de los principales componentes de la RSE en Nestlé Perú revela aristas diferentes que alternan las prácticas bien consolidadas y consistentes con los principios corporativos, y otras contradictorias. La existencia de un modelo de creación de valor compartido como principio rector para la construcción de una cultura de responsabilidad social, es indudable que brinda un norte a la gestión corporativa y permite alinear los objetivos de las diferentes áreas interpeladas. No obstante, como todo proceso, su aplicación práctica en el Perú ha tenido su propio ritmo, desafíos y ajustes. Asimismo, resulta claro que la implementación de este modelo requiere de un liderazgo concreto y de un continuo compromiso por parte de las planas directivas, ya que estas son el principal vehículo para la disseminación y comprensión de la estrategia en las instancias intermedias de la organización.

En el caso de la operación peruana, los protocolos escritos podrían no tener tanta efectividad práctica como sí la tendrían los liderazgos locales, pues sería

gracias a ellos que la estrategia de Nestlé en el Perú ha logrado consolidarse con éxito en algunos campos específicos como los que se han referido a lo largo del informe. No obstante, la falta de legitimidad que tiene el Departamento de Asuntos Corporativos, principal encargado de la gestión de la RSE en la empresa, comparativamente con otras áreas estratégicas, también indica que el discurso de RSE aún no tiene una entidad ejecutora debidamente validada y que, por lo tanto, las acciones emprendidas continúan ocupando un lugar medianamente periférico dentro de la estrategia corporativa.

Queda claro que la empresa aún se encuentra en medio de este proceso de asimilación, aplicación y adaptación de sus propios códigos de ética, principios corporativos y modelos de RSE. Si bien se trata de un proceso de largo aliento, ya en este punto se puede ver algunos logros de esta decisión estratégica aplicada al modelo peruano.

El modelo de responsabilidad social corporativa de Nestlé tiene como principal objetivo crear valor en beneficio de la sociedad de manera sostenible, sin dejar de trabajar cada día para hacer a la empresa más competitiva en el largo plazo. Se trata de un modelo de negocio en el que también gana la sociedad. Los Principios Corporativos Empresariales de Nestlé tienen su raíz en el origen mismo de la compañía y su propósito de brindar “*Good food, good life*” a las personas, son pilar de la “creación de valor compartido” y forman parte de la manera de operar de Nestlé alrededor del mundo.

En el Perú este enfoque aún resulta joven y su aplicación viene siendo manejada por el Departamento de Asuntos Corporativos de Nestlé Perú, con el reto de ir integrando todas las acciones de creación de valor compartido, que realizan las diferentes unidades de la empresa, bajo un solo paraguas que consolide la identidad empresarial.

Un contacto cada vez más estrecho con la población, un claro posicionamiento en acciones de educación nutricional como la promoción de la actividad física y estilos de vida saludables, le otorgan a Nestlé el liderazgo como empresa de “nutrición, salud y bienestar”. Paralelamente, el trabajo en alianza con instituciones públicas y privadas, y el Estado mismo, ratifican un compromiso con la sociedad.

## Bibliografía

- DOANE, Deborah y Alison HOLDER  
2007 “Why Corporate Social Responsibility is Failing Children”. En: *Corporate Responsibility*. Fecha de consulta: 05/2008. <<http://corporate-responsibility.org/wp/wp-content/uploads/2009/09/Why-CSRpagesHR.pdf>>.
- JOO KEAN, Yeong  
2005 “Nestlé and the International Code: Where do They Differ?”. Análisis del International Code Documentation Centre. En: *The International Baby Food Action Network (IBFAN)*. Fecha de consulta: 06/2008. <<http://www.ibfan.org/english/pdfs/icdncnestleinstructions.pdf>>.
- KRAMER, Mark y FOUNDATION STRATEGY GROUP  
2006 *El concepto de responsabilidad social corporativa de Nestlé según se ha implementado en Latinoamérica*. Publicación interna, Nestlé S.A.
- NESTLÉ PERÚ  
2007 *Nuestras marcas y su contribución a la sociedad*. Publicación interna.
- SOLUCIONES PRÁCTICAS ITDG  
2006 “Proyecto Productos de Montañas: estudio subregional subsector quesos madurados tipo suizo, Distrito de Tongodoc y Catilluc”. Fecha de consulta: 04/2008. <<http://www.infolactea.com/descargas/biblioteca/164.pdf>>.

## Otras fuentes

BOLETÍN PERÚ LÁCTEA  
Ediciones 2006 y 2007.

ASOCIACIÓN DE GANADEROS LECHEROS DEL PERÚ (AGALEP)  
*Boletín Vida Láctea*. Ediciones 2006 y 2007.

## Páginas web

FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
<http://www.fmed.uba.ar/mspba/codigo.htm>

## LA INSIGNIA

[http://www.lainsignia.org/2005/octubre/econ\\_002.htm](http://www.lainsignia.org/2005/octubre/econ_002.htm)

## NESTLÉ

<http://www.nestle.com.pe>

<http://www.nestle.com>

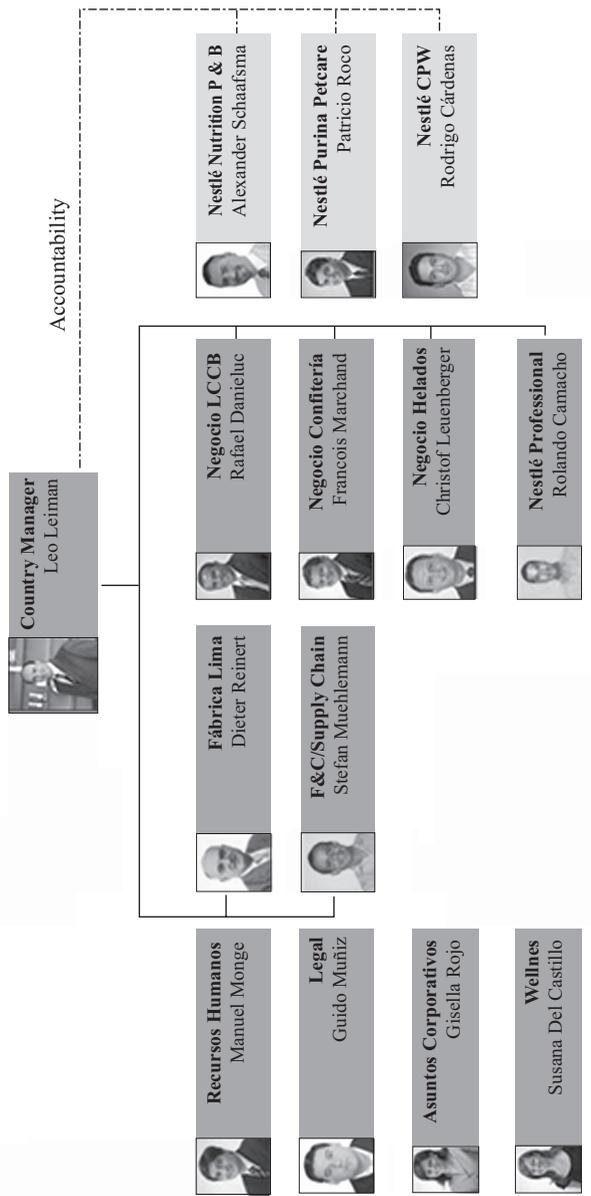
## RED MUNDIAL DE GRUPOS PRO ALIMENTACIÓN (IBFAN)

<http://www.ibfan.org/spanish/news/press/press15may01-es.html>

## WIKIPEDIA

<http://www.wikipedia.org>

**Anexo 4.1**  
**Organigrama de la empresa**



Fuente: Nestlé Perú.

### Anexo 4.2

#### Productos principales

Actualmente, la empresa cuenta con un amplio abanico de productos, dentro de los cuales destacan principalmente tres categorías: los productos lácteos, los chocolates y galletas, y la División de Helados D'Onofrio. Otras categorías importantes son las bebidas instantáneas, los productos culinarios y los cereales y golosinas.

#### Mezcla de productos de Nestlé Perú

Lácteos	Bebidas instantáneas	Culinarios (Maggi)	Cereales y golosinas	Helados D'Onofrio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leche Ideal</li> <li>• Leche Amanecer</li> <li>• Ideal Niños</li> <li>• Leche condensada Nestlé</li> <li>• Manjarblanco Nestlé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nescafé</li> <li>• Milo</li> <li>• Nesquick</li> <li>• Ecco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopa y cremas</li> <li>• Cubito de caldo</li> <li>• Salsas</li> <li>• Sazonadores</li> <li>• Tucos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chocapic</li> <li>• Chocolates Sublime, Triángulo y Lentejas</li> <li>• Galletas Morochas y Doré</li> <li>• Panetón D'Onofrio</li> </ul>	

Fuente: Nestlé Perú.

Elaboración: propia.

#### • Productos lácteos

Este grupo de productos lo integran la leche condensada, el manjarblanco y, por supuesto, la leche evaporada, sin duda el producto más importante y que tiene diversas presentaciones: la **Leche Ideal**, que constituye la marca principal de la empresa; **Ideal Amanecer**, una versión económica de la primera; e **Ideal Niños**, leche formulada para niños, cuyo lanzamiento es el más reciente y fue realizado en noviembre del 2006. A propósito de este último tipo de producto, cabe mencionar que las leches formuladas para niños concentran en la actualidad una gran expectativa de expansión. Ideal Niños fue lanzada al mercado con el objetivo de incrementar la cuota de Nestlé en el mercado de leches, la cual viene registrando un ritmo creciente, pues solo en el período correspondiente a enero-noviembre del 2006 había registrado un incremento de ventas de 5,36% comparado con el mismo período del año anterior<sup>30</sup>. El producto tiene la singularidad de contener once vitaminas y cuatro minerales en cantidades superiores a las de otros productos similares para niños, además de contar con la recomendación certificada del

30. "Nestlé Perú lanzo leche formulada especialmente para niños". En: *Peru.com*, 2 de noviembre de 2006.

Colegio de Nutricionistas del Perú. Estas dos características constituyen entonces los elementos diferenciadores sobre los cuales se apoya la estrategia de marketing.

- **Bebidas instantáneas**

Este rubro reúne bebidas de solución instantánea que en algunos casos emplean como insumo algún componente lácteo. Entre las principales marcas que componen la categoría destacan Nescafé, Milo, Nesquick y Ecco. **Nescafé** es una de las marcas más antiguas de la empresa: su origen se remonta a principios de la década de 1930, cuando la empresa asumió el reto de desarrollar un nuevo producto como consecuencia de los excedentes en la producción de café en Brasil, y con la necesidad de lograr su preservación y desarrollo de consumo. El primer país en donde se introdujo el producto fue Suiza, donde tuvo una excelente recepción en el mercado, que luego también se replicó en Francia, el Reino Unido y los Estados Unidos. Con el tiempo, la empresa realizó cambios tecnológicos que permitieron mejorar la calidad y desarrollar nuevas variedades y sabores que fueron ofrecidos al mercado bajo diferentes tipos o *blends*. En el Perú, los granos empleados para la elaboración de Nescafé Tradición provienen de diferentes zonas cafetaleras tales como Chanchamayo, Jaén, Bagua, San Ignacio y Rodríguez de Mendoza.

Dentro de esta misma categoría se encuentran las bebidas achocolatadas. La marca más importante en este rubro es **Milo**, también comercializada en el mercado internacional. Su posicionamiento está vinculado a la idea de promover la actividad física entre los jóvenes y siempre ha estado asociada al deporte. Su composición química presenta un alto contenido multivitamínico y por ello pertenece al portafolio de productos **Wellness Nestlé**, encargado de promover la importancia de la nutrición, la salud y el bienestar en toda la estructura corporativa.

Otras marcas menores son **Nesquick**, una variante de leche instantánea achocolatada, y **Ecco**, una bebida de cebada dirigida a segmentos de bajos ingresos para los cuales la compra de café resulta demasiado costosa.

- **Culinarios**

En esta categoría están reunidas las alternativas de cremas, salsas, sazoadores, sopas y tucos que ofrece la empresa bajo las marcas Maggi y Libby's; la primera de ellas tiene una historia propia íntimamente vinculada con una motivación social. A finales del siglo XIX, Julius Michael Johannes Maggi desarrolló una propuesta alimenticia que buscaba brindar a las amas de casa una alternativa rápida de cocina, necesidad que respondía a la creciente inserción de la mano de obra femenina al mercado como consecuencia de los cambios en la economía europea de la época. La idea original apuntaba entonces a aliviar la falta de tiempo que estas mujeres tenían para dedicarlo a las labores domésticas, entre ellas la cocina, y que ponía en riesgo la calidad de la alimentación de las familias. La solución consistió en un conjunto de cremas, sopas y harinas de legumbres que de alguna manera reemplazaban las tradicionales formas de cocina casera (Nestlé Perú

2007). No obstante, algunos de estos productos han sido blanco de críticas por parte de algunas organizaciones de salud, que alegan la existencia de elementos nocivos para la salud en el largo plazo.

- **Helados**

Esta es otra de las categorías importantes de ventas para la empresa, aunque, como se dijo anteriormente, se maneja a través de una división independiente. Durante la temporada de verano 2007, las ventas de helados D'Onofrio crecieron 20% y con ello se logró alcanzar el 90% de participación de mercado. En junio del 2007, la empresa invirtió cerca de 3 millones de dólares en el lanzamiento de una campaña para incrementar el consumo de helados en la temporada de invierno, la primera de este tipo en la historia de la marca. Esta apuesta se engloba dentro del objetivo de la empresa por desarrollar la categoría y continuar incrementando el consumo per cápita a través de la desestacionalización del producto, el cual pasó de 0,8 litros por persona anuales a 1,2 litros en el 2006<sup>31</sup>.

---

31. "Mercado de helados: la apuesta invernal de D'Onofrio". En: <<http://www.perulactea.com>>, 2 de junio de 2007.

### Anexo 4.3

## Principales iniciativas de marketing emprendidas a partir de los hallazgos del Plan Conos

### I. Iniciativas socioeducativas<sup>32</sup>

Estas iniciativas son programas de educación y orientación nutricional que se centran en proporcionar al público consumidor información completa y transparente sobre las cualidades nutricionales de los productos de la empresa y sobre los métodos que deben seguirse para obtener una alimentación sana y balanceada durante todas las etapas de la vida. Bajo este enfoque, la empresa ha desarrollado las iniciativas que se describen a continuación:

- **Centro de información nutricional: el consultorio Nestlé Perú**

Esta iniciativa nació con el objetivo de aportar asesoría nutricional permanente al público consumidor, mediante un local que brinda información gratuita a la comunidad interesada, ubicado en el distrito residencial de San Isidro y que atiende en promedio a entre 1.500 y 1.800 personas mensualmente. El público está principalmente compuesto por estudiantes escolares y universitarios; profesores; profesionales; periodistas especializados en temas de nutrición, salud y bienestar; clientes y socios estratégicos; y público en general.

- **Consejería nutricional**

El Perú es uno de los países de la región más afectados por problemas de desnutrición crónica y/o aguda<sup>33</sup>, y el origen de ello es atribuible no solo a los bajos recursos económicos y de infraestructura en la población, sino sobre todo a la falta de información. Persisten muchos mitos sobre la idea de que una buena alimentación necesariamente es cara, pues por lo general la gente desconoce las propiedades de otros alimentos que ofrecen una alternativa económica de buena nutrición. Partiendo de esta realidad, en el año 2004 Nestlé creó el servicio de consejería nutricional, que tiene como fin mejorar las condiciones de vida de niños con desnutrición o en situación de riesgo en los distritos de San Juan de Lurigancho y Canto Grande, dos distritos muy pobres de la ciudad de Lima. Con este programa lo que se busca es potenciar las habilidades y competencias de las madres de familia, que son las principales responsables de la alimentación en los hogares limeños. A propósito de este punto, Gisella Rojo aclara lo siguiente:

“Si el ama de casa tiene la fuerza y el ‘punche’ para generar o ser el eje del desarrollo del hogar, ese desarrollo está totalmente garantizado. Nosotros nos hemos dado cuenta en los vivenciales; mujeres que cocinan, lavan, planchan, tejen, son mujeres que tienen mucha energía para sacar a su familia adelante, son gente que se las ingenia y que quiere

32. “Responsabilidad Social Corporativa Nestlé”. Publicación interna, 2007.

33. *Ibidem*.

progresar. En los hogares en donde la madre no cumple ese rol protagónico como eje de desarrollo de la familia, se desarma el tema [...]”.

Por esta razón el programa está dirigido a las madres, a quienes se capacita a través de talleres prácticos semanales. Se les instruye acerca del uso de alimentos de calidad, alimentación balanceada y buena sazón, así como sobre la mejora del ambiente familiar durante las comidas, la liberación de tensiones y la violencia, y el respeto de los horarios alimenticios<sup>34</sup>. Los talleres de consejería nutricional son gratuitos, pero se exige a las participantes puntualidad y responsabilidad. El principal objetivo del programa es beneficiar a los niños a través de la capacitación de sus madres en temas de nutrición, pero evidentemente este beneficio se hace extensivo al resto de la familia. Durante el primer año de implementación del proyecto se logró mejorar las condiciones de nutrición de 722 niños; al año siguiente esta cifra se elevó a 1.000; y en el 2006 llegó a 1.354.

- **Educación radiofónica**

Este es otro de los proyectos educativos importantes de Nestlé Perú. Se desarrolla en San Juan de Lurigancho, el distrito más grande y poblado del país, y que presenta altos índices de desnutrición y pobreza. El proyecto aquí consiste en la emisión de un programa de radio denominado “Tiempo de conversar y actuar”, una plataforma informativa y de intercambio desarrollada en conjunto con la Asociación “Taller de los Niños”. Mediante este programa los pobladores reciben información gratuita y relevante en temas de salud, y se debate acerca de las principales necesidades de la comunidad. El diseño de este proyecto está cimentado en los valores de solidaridad, respeto a los demás, transparencia, derechos humanos y protección infantil. Desde sus orígenes, en el año 2004, el programa superó las expectativas de audiencia y pasó de ser un pequeño espacio radial a convertirse en un proyecto más grande que ofrecía al oyente la posibilidad de entrar en contacto con el emisor, manifestar sus consultas y recibir respuestas en forma gratuita. Los programas que componen el proyecto se denominan “Crianza y Desarrollo” (lunes), “Educación Nutricional” (miércoles) y “Ventana Legal” (viernes), y se transmiten a través de la emisora Radio Canto Grande, en el horario de 10 de la mañana hasta el medio día. Durante el año 2004 el programa realizó 135 emisiones de radio y contó con la visita de 182 profesionales y especialistas, que participaron de manera voluntaria para compartir su tiempo e información con los pobladores. En el año 2005, hubo 909 beneficiarios de las campañas de salud y apoyo legal, mientras que en el 2006 se realizaron 123 emisiones y hubo 1.714 beneficiarios.

- **Nutrimóvil Nestlé**

Probablemente esta sea la iniciativa más importante de la empresa, que surgió como respuesta a los problemas de nutrición que fueron observados principalmente en las zonas periféricas de Lima. El programa consiste en la implementación de una unidad móvil itinerante mediante la cual un grupo de especialistas brinda asesoría nutricional a las

---

34. *Ibidem*.

poblaciones de bajos recursos que habitan en las zonas periféricas de Lima y provincias. Este programa se desarrolla en alianza con algunos municipios.

Al inicio, la cobertura del proyecto estuvo limitada únicamente a la ciudad de Lima. Inicialmente se trabajó con un camión, pero tras evaluar diferentes alternativas para brindar el servicio de manera más práctica en provincias, se optó por el formato inflable, que permitía mantener el nombre, el concepto y la forma distintiva del Nutrimovil Nestlé. El programa fue lanzado en el año 2005, al cabo del cual llegó a más de 12 distritos y se realizaron más de 24.000 atenciones efectivas, brindando orientación nutricional principalmente preventiva a diferentes segmentos de la población. Tras esta experiencia, el proyecto fue replicado en otras ciudades como Trujillo, Chiclayo, Arequipa, Cajamarca, Cusco, Piura, Chimbote, Ica y Huancayo.

Otro aspecto relevante en el proceso de mejora del proyecto fue la captura de información, ya que si bien al inicio se buscaba brindar orientación nutricional a la población de menores recursos, el levantamiento de información del consumidor fue ganando importancia y le otorgó al programa una nueva dimensión social. Esta fuente de información merecía ser compartida con las autoridades del sector salud, pues el nivel de detalle obtenido proporcionaba un diagnóstico del estado nutricional de las poblaciones visitadas y, por lo tanto, constituía una herramienta importante para el diseño de planes de acción. Tras consolidar la información captada durante el primer año del programa, se elaboró una memoria que sintetizaba los principales hitos cuantitativos sobre el estado nutricional general, el distrito de las personas atendidas, tipos de consulta e intereses de la población. Este documento fue presentado a las autoridades del sector salud, y en los años siguientes esta práctica fue mantenida.

Al finalizar el segundo año, el Nutrimóvil Nestlé logró cubrir 62% del total de distritos periféricos de Lima, lo que representaba alrededor de 64% de la población del departamento. Con ello se logró extender la actividad a otras ciudades del país y realizar alrededor de 65.000 contactos en el ámbito nacional. Para el 2007 se espera superar los 100.000 contactos.

Por último, cabe destacar que esta iniciativa se hizo acreedora a cuatro premios importantes. En primer lugar el Premio Effie de Oro en el 2005, en la categoría Fines No Comerciales y de Utilidad Pública; y luego con tres distinciones internacionales en el Festival Iberoamericano de Promociones (Argentina): Mejor Campaña Solidaria (estatuilla de oro), Mejor Actividad Itinerante (estatuilla de oro) y Mejor Idea en Productos de Servicio (estatuilla de plata).

## II. Iniciativas de marketing<sup>35</sup>

Como se menciona anteriormente, una segunda estrategia para la creación de valor compartido con los productos y consumidores de la empresa está dada por iniciativas

---

35. *Ibidem*.

de marketing que aportan valor a la sociedad mediante la incorporación de componentes educativos sobre nutrición, pero que tienen objetivos principalmente comerciales. De esta manera, cada una de las iniciativas descritas a continuación está asociada a una marca en particular y dirigida al público objetivo de esa marca.

- **Milotón**

Se trata de una carrera pedestre de 5 km organizada por Milo, marca de bebida achocolatada que pertenece al portafolio de productos **Wellness Nestlé**, encargado de promover la importancia de la nutrición, la salud y el bienestar en la estructura corporativa. Esta actividad va visitando diferentes ciudades del país y busca incentivar la actividad física a través de la maratón de cortas distancias con jóvenes escolares de 11 a 14 años. Las inscripciones son gratuitas y los participantes reciben un bibidí al llegar al punto de partida. La actividad se realiza con el apoyo de las municipalidades departamentales, autoridades deportivas y organismos públicos locales. La primera versión de esta competencia tuvo lugar en el año 2005 en Huancayo, tras lo cual la maratón se replicó en ciudades como Piura, Chiclayo y Arequipa.

#### Resultados del Milotón Nestlé

Indicadores	Milotón 2005	Milotón 2006	Milotón 2007
Número de ciudades participantes	1 (Huancayo)	2 (Huancayo y Chiclayo)	4 (Huancayo, Piura, Chiclayo y Arequipa)
Inversión en organización y premios	US\$ 13.000	US\$ 28.000	US\$ 57.000
Número de inscritos	5.000	9.000	22.000
Número de beneficiarios	106 corredores (niños y niñas), 6 con premios económicos	212 corredores (niños y niñas), 12 con premios económicos	424 corredores (niños y niñas), 24 con premios económicos
Degustaciones día del evento	5.000 contactos	10.000 contactos	17.000 contactos
Obsequios en punto de partida	5.000 bibidís Milo	9.000 bibidís Milo	20.000 bibidís Milo

Fuente: Nestlé Perú.

Elaboración: propia, sobre la base de información provista por Nestlé Perú.

- **Maggi Móvil**

Siguiendo una línea similar a la del Nutrimóvil Nestlé, el Maggi Móvil es un camión-cocina que ofrece talleres y clases culinarias en diferentes puntos del país. El objetivo de este proyecto es proporcionar ideas e información a las amas de casa sobre las diferentes posibilidades de cocina con los productos de la empresa. Partiendo de la constatación de que cerca de 91% de amas de casa define lo que cocinará en el día en el momento de ir

al mercado (principal canal de compra), esta iniciativa pretende influir precisamente en esta decisión y resolver los desafíos de ingenio y restricción presupuestaria que afrontan las amas de casa en ese momento. El Maggi Móvil está situado en los mercados a donde las amas de casa acuden a comprar los alimentos y les proporciona ideas creativas y económicas con diferentes recetas de cocina preparadas con los productos de la empresa.

El Maggi Móvil está equipado con material audiovisual, material educativo y mobiliario. Se realizan dos visitas diarias a diferentes mercados y otras dos visitas a comedores populares, en las cuales se hacen clases demostrativas, concursos, degustaciones de los platos preparados y distribución de obsequios a las amas de casa asistentes. Asimismo, se realizan también donaciones de implementos de cocina para los comedores populares.

#### Resultados del Maggi Móvil (período enero-julio del 2007)

Zonas (Cono)	# Población de beneficiarios	Número de comedores	Costo inversión
NORTE	987	12	S/. 12.063,00
SUR	875	12	S/. 12.063,00
ESTE	830	9	S/. 9.047,25
OESTE	1.100	12	S/. 12.063,00
<b>Total</b>	<b>3.792</b>	<b>45</b>	<b>S/. 45.236,25</b>

\* El costo por actividad está contemplado sobre la base de 2 puntos diarios según el presupuesto general de la campaña anual.

Fuente: Nestlé Perú.

Elaboración: propia, sobre la base de información provista por Nestlé Perú.

- **Concurso “Despertando Ideas Nescafé”**

Mediante esta iniciativa la empresa busca premiar proyectos empresariales viables y autosostenibles, con o sin fines de lucro, elaborados por jóvenes universitarios próximos a finalizar sus estudios. Los proyectos deben considerar un período máximo de seis meses para su puesta en marcha, ya que el premio concedido consiste en una dotación económica destinada precisamente a este propósito. El concurso está dirigido a todas las universidades del Perú y en él participan hasta diez proyectos por universidad, representados por equipos de hasta tres alumnos. Las categorías de calificación se dividen en “Innovación y Desarrollo”, en la cual el premio asciende a 10.000 dólares, y “Proyección Profesional”, en la cual el premio es un contrato de prácticas profesionales remuneradas durante seis meses en la empresa.

### Resultados del concurso “Despertando Ideas Nescafé”

Concepto	2005	2006	2007 (estimado)
Número de universidades participantes	9 (solo Lima)	23 (incluido provincias)	15 (solo Lima)
Número de proyectos	450	380	800

Fuente: Nestlé Perú.

Elaboración: propia, sobre la base de información provista por Nestlé Perú.

#### • **Cocina con Maggi y Cocinero Profesional**

Con el objetivo de incrementar los niveles de consumo de los productos de la empresa, bajo la marca Maggi se desarrollaron actividades destinadas a captar a nuevos consumidores en dos segmentos en los que existen importantes oportunidades de negocios: las provincias del Perú y los jóvenes limeños. En lo que respecta a las provincias, existe un crecimiento económico debido al aumento en la recaudación de impuestos y la mejora en los niveles de empleo desde el año 2001. De manera similar, el segmento de jóvenes de Lima es un mercado en expansión que representa a su vez a futuros consumidores.

El programa “Cocina con Maggi” es una de las iniciativas más recientes de la empresa. Nació en febrero del 2007 y fue implementado en las ciudades de Piura, Chiclayo y Trujillo. El programa consiste en el montaje completo de un *set* de cocina en vivo, en donde se realizan clases de aproximadamente una hora de duración y degustaciones de los platos preparados, concursos y sorteos. Durante los tres primeros meses de lanzamiento, el programa visitó 94 puntos de venta, entre mercados, centros comerciales y autoservicios, y contó con la participación de 7.600 asistentes. Asimismo, el impacto sobre las ventas de los productos de la marca se tradujo en un incremento de 11% en las zonas donde se desarrolló el programa.

Por su parte, el programa “Cocinero Profesional” está dirigido a jóvenes de cuarto y quinto año de secundaria de colegios estatales ubicados en distritos periféricos de Lima Metropolitana, y consiste en clases de cocina gratuitas realizadas en quince colegios, que son visitados en cuatro oportunidades cada uno. Un equipo de trabajo compuesto por dos chefs, una promotora, un coordinador y tres asistentes, desarrolla seis clases de cocina diarias de aproximadamente 50 minutos de duración, en las que se preparan dos recetas: una práctica y otra demostrativa. El concepto prioritario del programa es la generación de una relación positiva entre el público objetivo y la marca Maggi, así como la transmisión de conocimientos de nutrición y cocina. En estas visitas a colegios se busca crear un vínculo directo con los jóvenes, para que la marca sea reconocida por ellos como un elemento importante de la buena cocina.

**Resultados del programa Cocinero Profesional de Maggi  
(período del 20 de abril al 2 de agosto de 2007)**

<b>Zona (cono)</b>	<b>Número de colegios visitados</b>	<b>Número de población beneficiarios (por clase)</b>	<b>Número de población beneficiarios (total)</b>	<b>Costo inversión por colegio</b>	<b>Costo inversión activos</b>
Norte	Colegio Augusto B. Leguía	190	760	S/. 2.528,05	
	Colegio Peruano Suizo	180	720	S/. 2.528,05	
	Colegio República de Colombia	185	740	S/. 2.528,05	
	Colegio Clorinda Matto de Turner	185	740	S/. 2.528,05	
Sur	Colegio Stella Maris	180	720	S/. 2.528,05	
	Colegio José María Arguedas	200	800	S/. 2.528,05	
	Colegio San Juan	200	800	S/. 2.528,05	
	Colegio Brígida Silva de Ochoa	180	720	S/. 2.528,05	
Este	Colegio Edelmira del Pando	185	740	S/. 2.528,05	
	Colegio abraham valdelomar	185	740	S/. 2.528,05	
	Colegio El Bosque	180	720	S/. 2.528,05	
	Colegio José Carlos Mariátegui	180	720	S/. 2.528,05	
Oeste	Colegio Politécnico de Ventanilla	185	740	S/. 2.528,05	
	Colegio Esther Cáceres Salgado	180	720	S/. 2.528,05	
	Colegio Isabel La Católica	180	720	S/. 2.528,05	
<b>Total</b>		<b>2.775</b>	<b>11.100</b>	<b>S/. 37.920,75</b>	<b>S/. 31.633,18</b>

\* Cada colegio es visitado cuatro veces por la actividad. Esto significa que el número total de contactos debe multiplicarse por cuatro a pesar de ser el mismo público, ya que se está manejando un tema de construcción de marca.

Fuente: Nestlé Perú.

Elaboración: propia.

La realización de los programas expuestos, tanto los de educación nutricional como los de marketing, obedece a la necesidad de la empresa de entablar vínculos sólidos con el público objetivo, en especial con los segmentos de bajo poder adquisitivo, donde se ha reconocido que existe una gran necesidad de una alimentación saludable, así como una clara oportunidad de negocios. Las ideas que dieron origen a estas iniciativas surgieron de las investigaciones vivenciales que se dieron en el marco del Plan Conos, en el cual se logró identificar las necesidades del consumidor y con ello se tuvieron los insumos informativos necesarios para diseñar las estrategias más adecuadas de comunicación. No obstante, es difícil estimar la inversión destinada para la implementación de estas estrategias, pues si bien se cuenta con datos precisos sobre el costo de cada campaña, tal como se ha demostrado en los cuadros precedentes, todo se encuentra consolidado en un solo presupuesto comercial. En cuanto a la medición de impactos, se ha diseñado indicadores precisos, aunque básicos, que permiten conocer el alcance de estas iniciativas en términos del número de beneficiarios principalmente.

# V.

## ProFuturo AFP

**Patricia Lay Ferrato**

### **Introducción**

El presente informe analiza el caso de ProFuturo AFP, una de las principales empresas peruanas dedicadas a la administración de fondos de pensiones (AFP)<sup>1</sup>, instituciones que en la actualidad desempeñan un rol de suma importancia en el escenario económico local. Muestra de ello son las evidencias cuantitativas: a junio del 2008 el fondo privado de pensiones superó los 21.000 millones de dólares<sup>2</sup> en materia de ahorro interno y dinamismo del mercado de capitales. Por la evolución de las AFP en relación con el actual panorama laboral, el tamaño de la empresa analizada (ocupa el cuarto en el mercado<sup>3</sup>), así como su gestión, basada en una filosofía de responsabilidad social, ProFuturo representa un interesante caso de estudio sobre el tema.

---

1. El desarrollo de la investigación ha sido posible gracias a la colaboración de Marínés Olcese Aramburú, analista de Relaciones Públicas, e Inés Coronel-Zegarra, administradora de Responsabilidad Social de ProFuturo AFP hasta el año 2007, además del apoyo de los líderes gerenciales de cada una de las áreas de la empresa. Asimismo, se contó con el apoyo de Alejandro Serkovic, actual analista de Relaciones Públicas, y de Patricia de la Borda, analista de Responsabilidad Social.

2. Fuente: Asociación de AFP. <<http://www.asociacionafp.com.pe/>>.

3. A julio del 2008, según datos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

En el Perú, históricamente, el sistema de pensiones había sido administrado únicamente por el Estado a través del Instituto Peruano de Seguridad Social (la actual Oficina de Normalización Previsional – ONP), que tras la crisis económica de fines de la década de 1980 terminó desfinanciado y sin capacidad para sostener a los pensionistas<sup>4</sup>. Otros factores, como la variabilidad en la calidad de los beneficios y una gestión desordenada, fueron agravando la situación del sistema, lo que produjo la aparición, en 1993, del Sistema Privado de Pensiones (SPP). El SPP fue creado con el objetivo de mejorar los montos de pensiones de jubilación de los trabajadores, reduciendo así la participación del Estado. El desarrollo de las empresas del sector se relaciona con la evolución del mercado laboral, que en la actualidad aún presenta un desarrollo dispar, puesto que, si bien el sistema de pensiones resulta una opción viable para los trabajadores dependientes (sobre todo si el descuento lo hace directamente el empleador), no resulta tan atractivo para los trabajadores independientes, técnicos y profesionales, ya que ello significa destinar, en el corto plazo, sus recursos al ahorro para la vejez, cuando desde su perspectiva podría ser empleado en la mejora productiva de sus negocios o en otras obligaciones particulares de corto plazo.

En efecto, el SPP muestra un desarrollo creciente: hasta la fecha, el número de afiliados es más de 4 millones (en 1995 eran solo un millón de afiliados). Asimismo, el fondo actual representa 17,73% del PBI y 72,55% del ahorro interno nacional<sup>5</sup>. El impacto del sistema en el mercado de capitales ha significado la expansión de las inversiones en diversos sectores, especialmente en el minero y en el de energía. La competencia entre las empresas del sector ha originado una guerra por cuál ofrece una mayor rentabilidad y menores comisiones, lo que requiere de un manejo más que eficiente por parte de las AFP, ya que tienen que hacer frente a altos costos administrativos, tales como: los gastos para la recaudación de aportes y el mantenimiento de los historiales de contribución; la administración de las reservas; las actividades para establecer las características de los beneficios ofrecidos; el pago de los beneficios; la información a los clientes, accionistas y público en general; y la contratación de seguros de invalidez y sobrevivencia; además de los gastos de publicidad y comercialización.

Frente a este crecimiento continuo de las AFP, surge la interrogante sobre qué rol deberían jugar estas instituciones en el ámbito del desarrollo social del país,

---

4. En la actualidad el Estado financia alrededor de 71% de las pensiones (Informe final de la Comisión Técnica creada por la Ley 28991 – Decreto Supremo 051-2007-EF, a diciembre del 2007).

5. Fuente: Asociación de AFP. <<http://www.asociacionafp.com.pe/>>.

a la par del desarrollo económico que ofrecen. Si bien en el ámbito nacional son las empresas mineras las que lideran las iniciativas sociales, cada vez son más las empresas que desarrollan proyectos de inversión social en las comunidades aledañas a su ámbito comercial o bien en aquellas en las que se han detectado necesidades, para lo cual establecen alianzas estratégicas con *stakeholders* y entidades de la sociedad civil que facilitan la sostenibilidad y proyección de las actividades que se impulsan desde la empresa privada. Igualmente, cabe otra interrogante: ¿qué hay más allá del accionar externo de las empresas en materia de responsabilidad social? ¿Es una realidad que las acciones que lleva a cabo la empresa en una comunidad determinada le sirven como carta de presentación para publicitar una imagen socialmente responsable, o aún el mercado no está dispuesto a reconocer con su preferencia dichos comportamientos corporativos?

En este contexto, ProFuturo es analizado en el presente informe dado el interés despertado por su participación en la tercera edición del Premio Perú 2021 a la Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de las Empresas, organizado por Perú 2021 en el año 2005<sup>6</sup>, cuyo objetivo es estimular el comportamiento socialmente responsable de las empresas y hacer un reconocimiento público a aquellas que destacan por su compromiso con el desarrollo del país. En dicha versión ocupó el segundo lugar en una de las categorías, premio que compartió con la Minera BHP Billiton Tintaya. En ese sentido, se decidió investigar más a profundidad el accionar de la empresa en cuanto a sus iniciativas sociales, así como ilustrar el impacto de su gestión de la responsabilidad social, tanto en el interior de la empresa como en su entorno.

El presente documento se divide en tres secciones. La primera presenta información general sobre el sector del sistema privado de pensiones y las AFP. En la segunda, se analizan los antecedentes y crecimiento empresarial de ProFuturo. La gestión de la empresa, el lugar que ocupa la estrategia de responsabilidad social y su evolución a lo largo del tiempo, son analizadas en la tercera sección. El informe concluye con un balance de las iniciativas sociales de la empresa hasta la fecha y las lecciones aprendidas en el camino recorrido.

Entre las principales conclusiones de este documento, se destaca la evolución de las estrategias de responsabilidad social en la gestión de la empresa, en la que se evidencia una transformación en su modelo de gestión, basado en una filosofía

---

6. Perú 2021 es una asociación civil sin fines de lucro liderada por empresarios, cuyos objetivos principales son la promoción y difusión de la responsabilidad social (RS) y el logro de una visión nacional compartida de largo plazo para el Perú.

de responsabilidad social que actualmente se trabaja desde diversos frentes: en la creación de productos y servicios que atendieran las necesidades del cliente más allá de lo ofrecido en el mercado en la gestión del talento humano, que involucra tanto el desarrollo profesional como la motivación permanente del personal, y, por lo tanto, una cultura organizacional que “vive” y trasciende la filosofía de la organización, y en las prácticas de buen gobierno corporativo, como un esfuerzo creciente de la empresa por trascender en su accionar e impactar en el entorno empresarial. Por otra parte, es relevante la motivación y el liderazgo de la empresa en el tema de responsabilidad social, que se demuestra en el esfuerzo permanente de la empresa por desarrollar su filosofía en el interior de la empresa y difundir y desarrollar un modelo de responsabilidad social empresarial en su entorno, como impulsor y partícipe de diversas iniciativas cuyo impacto trasciende su acontecer económico<sup>7</sup>.

## **1. Antecedentes y situación actual del Sistema Privado de Pensiones**

### **1.1 El Sistema Privado de Pensiones (SPP)**

El Sistema Privado de Pensiones (SPP) fue creado en 1992 en el Perú con el objetivo de mejorar los montos de jubilación y brindar una mejor administración del sistema de pensiones, ya que el Estado por sí solo tenía –y aún tiene– gran dificultad para sostenerlo. El SPP dio origen a las administradoras de fondos de pensiones (AFP), las mismas que en la actualidad se han convertido en elementos importantes de la economía peruana. La canalización de los ahorros del trabajador, acumulados desde hace ya trece años de funcionamiento, se traduce en potenciales fuentes de inversión y desarrollo del mercado de capitales.

Así, en nuestro país actualmente coexisten dos tipos de fondos de pensiones: el Sistema Nacional de Pensiones (SNP) y el Sistema Privado de pensiones (SPP)<sup>8</sup>. El primero emplea lo que se denomina “capitalización colectiva”, puesto que el aporte del trabajador, sobre la base de un porcentaje de sus ingresos, va a

---

7. Aparte del modelo de gestión que viene desarrollando y que se explica más adelante, y de participar en diversos eventos nacionales e internacionales que difunden el tema de la responsabilidad social corporativa, ProFuturo, de manera indirecta, también tiene un papel promotor y difusor, ya que su actual gerente general, Mariano Paz Soldán, es desde el año 2006 presidente de Perú 2021.

8. El Sistema Privado de Pensiones (SPP) se creó el 6 de diciembre de 1992 según el Decreto Ley 25897, como alternativa al Sistema Nacional de Pensiones, tomando el modelo chileno de capitalización individual.

un fondo común, del cual percibe un monto en el momento de su jubilación. Dicho fondo común significa una pensión de jubilación no acorde con los aportes realizados por el trabajador, ya que este aporta a un fondo colectivo donde sus fondos no son administrados de manera particular, que registran un valor tope que es asignado por el Estado. Este tipo de fondo es financiado con recursos del Estado aproximadamente en 80%, lo que ha ocasionado problemas presupuestales y ha creado dificultades para el sostenimiento del sistema. El SPP, por el contrario, utiliza una modalidad de “capitalización individual”, es decir, los aportes del trabajador van a una cuenta personal, que suma, al aporte realizado, el rendimiento por la inversión de los recursos del afiliado que hace la AFP; por lo tanto, la pensión de jubilación está en relación directa con los aportes realizados durante la vida laboral del trabajador. El porcentaje fijo de aportación en las AFP es de 10% de la remuneración más un aporte variable que corresponde a una comisión que cobra la AFP, lo que al final supone un total de 12,7% de los ingresos del trabajador. Los principales tipos de prestaciones que otorgan las AFP son: jubilación, invalidez, sobrevivencia y sepelio<sup>9</sup>. En ambos casos, el aporte es prácticamente el mismo: alrededor de 13% de la remuneración mensual.

Según datos elaborados por la Asociación de AFP, el número de afiliados en el año 2008 es de más de 4 millones, lo que significa un crecimiento sostenido desde la creación de las AFP<sup>10</sup>. Los aportes suman más de 21.000 millones de dólares, lo que representa 15% del PBI y 65% del ahorro interno nacional. Además, se sabe que a pesar del crecimiento sostenido de las afiliaciones al SPP, solo alrededor de 30% de la PEA ocupada está afiliada a una AFP (solo 6% pertenece al SNP), con lo que 70% carece de los servicios de un sistema de pensiones, y queda pendiente en la agenda pública hacer frente a una problemática nacional que se relaciona, entre otras cosas, con leyes laborales que fortalezcan el sistema laboral formal en su conjunto.

---

9. La pensión de jubilación es aquella que se otorga desde el momento en que el afiliado alcanza los 65 años de edad, o antes si cumple con los requisitos de una jubilación anticipada. La pensión de invalidez es aquella que se otorga con carácter transitorio o definitivo a aquellos afiliados que, sin haber optado aún por el goce de una pensión de jubilación, presentan una pérdida mayor o igual a 50% de su capacidad de trabajo. La pensión de sobrevivencia es aquella que se otorga a los beneficiarios de un afiliado luego del fallecimiento de este, y puede tener un carácter temporal o vitalicio, conforme a las normas vigentes.

10. Como se mencionó anteriormente, el Fondo Privado de Pensiones se inició en el año 1992.

## 1.2 Las administradoras de fondos de pensiones (AFP)

En el año 1993, en nuestro país se crearon ocho AFP, conformadas con aportes de accionistas nacionales y extranjeros: Horizonte, ProFuturo, Integra, Megafondo, Nueva Vida, Providencia, El Roble y Unión. Paralelamente, se creó la Superintendencia de Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SAFP) como entidad reguladora y supervisora de las operaciones de dichas entidades, que luego fue absorbida, en el año 2000, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), institución que hasta la actualidad cumple con estas funciones. Entre los años 1994 y 2000, el número de AFP se redujo a cuatro debido a la fuerte competencia del mercado, que motivó la fusión de algunas de ellas. Durante los siguientes cinco años, solo AFP Horizonte, AFP Integra, ProFuturo y Unión Vida (que resultó de la fusión, en el año 2000, de las AFP Nueva Vida del Grupo Santander y AFP Unión) se disputaron el mercado, hasta el ingreso de Prima AFP (propiedad del Grupo Romero), en el año 2005<sup>11</sup>. A partir de ese año se generó una guerra comercial, que se fortaleció aún más cuando Prima adquirió Unión Vida, en agosto del 2006, manteniendo vigente la presencia de cuatro administradoras de fondos de pensiones en el país.

La guerra por la captación de fondos obligó a las antiguas AFP a reducir sus comisiones, que en promedio ascendían a 2,27%<sup>12</sup>, ya que Prima inició sus operaciones cobrando una comisión de 1,5% sobre las remuneraciones. Actualmente, el escenario se presenta aún complicado para las AFP, ya que deben mantener la rentabilidad ofrecida a sus afiliados, aun cuando la disminución de las comisiones haga más difícil cubrir los altos costos administrativos del servicio. El rápido crecimiento de Prima ha demostrado que el afiliado es muy sensible a los cambios porcentuales en precio. En respuesta, las AFP antiguas ofrecen sistemas mixtos de acuerdo con otras variables como el tiempo de permanencia (las tasas oscilan entre 1,45% y 1,95%, dependiendo de los planes de permanencia).

Al 2008, aproximadamente 30% de la PEA ocupada está afiliada a una AFP. De acuerdo con el número de afiliados, AFP Horizonte ocupa el primer lugar con 27% del mercado; le siguen Integra, con 26%; Prima, con 25%; y ProFuturo,

---

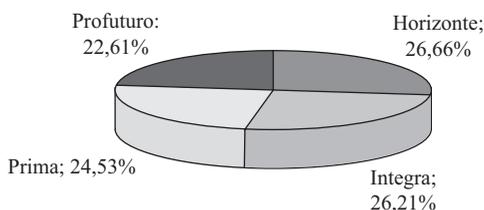
11. El Grupo Romero es uno de los grupos económicos más poderosos del Perú, y su presencia en el desarrollo del país data desde 1874, en diversas industrias: manufactura, comercio y servicios logísticos. El Grupo Romero está conformado, entre otras, por las empresas: Alicorp, Industrias del Aceite, Primax, Consorcio Naviero Peruano, Compañía Universal Textil, Servicio de Seguridad Orus y Mercados Minka.

12. Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

con 23% de participación<sup>13</sup>. Según datos de la ONP y la SBS, respectivamente, en el año 2007 la pensión mínima de jubilación en el SNP fue de S/. 537, cifra bastante menor que los S/. 900 que reciben como mínimo alrededor de 3% de los afiliados al SPP<sup>14</sup>.

La participación actual de las AFP por número de afiliados se observa en el gráfico 5.1.

**Gráfico 5.1**  
**Participación de AFP por número de afiliados**



Fuente: SBS. Principales variables del SPP (a julio del 2008).

Elaboración: propia.

Desde que Prima apareció en el mercado, en el año 2006<sup>15</sup>, este ha variado sustancialmente debido, en gran medida, a la guerra desatada entre las AFP existentes por cuál ofrecía una mayor rentabilidad y establecía menores costos por comisión. Aun cuando la variación es mínima, el efecto ha sido evidente, pues en casi dos años, ProFuturo, que posee la comisión más alta del mercado, ha visto descender su participación y ha cedido su posición a Prima.

Asimismo, en este contexto, las AFP han tenido que hacer frente a la nueva ley de libre desafiliación, que fue aprobada en marzo del 2007 y que posibilita el traspaso voluntario al SNP, reduciendo así el control del mercado que tenían hasta ese momento las AFP. Sin embargo, los efectos no han sido tan elevados

13. *Ibidem*.

14. La rentabilidad de los fondos de pensiones en el año 2007, según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), ha sido positiva: el fondo 3 (de mayor riesgo) creció en 18,01%, mientras que los fondos 1 y 2 aumentaron en 6,97% y 12,53%, respectivamente (*El Comercio* 2006).

15. De acuerdo con la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, a septiembre del 2006, AFP Horizonte tenía el 26,47% de participación de mercado; Integra, el 25,51%; ProFuturo, 22,64%; Unión Vida, 22,09%; y Prima, 3,28%.

como se temía: en el primer cuatrimestre del 2008, solo 6.251 personas se habían desafiado del SPP para regresar al Sistema Nacional de Pensiones (SNP)<sup>16</sup>. A decir de algunos analistas, esto podría significar que la población sigue desconfiando de la gestión del Estado; pero, asimismo, que existe un marcado déficit de información, ya que muchos aún desconocen las bondades de uno u otro sistema y la importancia de adquirir un sistema de cobertura previsional, sin contar con que aún no se establece una estrategia conjunta que promueva una cultura previsional.

Otro factor importante que afecta los fondos de pensiones es la actual variabilidad de los mercados financieros, que afecta la rentabilidad de los mismos. La crisis financiera que ha afectado a los mercados bursátiles durante el 2008<sup>17</sup>, ha generado temor y desconcierto en la población, y esto significa un reto en el corto y mediano plazo, pues las AFP deben mantener los niveles de rentabilidad prometidos para mantener su actual cartera de clientes y asegurar su crecimiento en el mercado. Si bien la rentabilidad obtenida en los últimos diez años es positiva, respecto al 2007 esta misma ha tenido una evolución negativa: Horizonte ha acumulado una rentabilidad de -14,48%; Integra, de -13,94%; y ProFuturo, de -14,88%<sup>18</sup>.

Dada esta coyuntura, el nuevo reto para las AFP es lograr que las empresas del sector brinden no solo seguridad sino también un medio para minimizar los impactos negativos que generan las situaciones económicas adversas. Uno de los puntos por tomar en cuenta es el cobro de las comisiones por la prestación del servicio. Sobre este tema, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP tuvo la iniciativa de presentar al Congreso de la República, en noviembre del 2008, una propuesta de cambios para el fortalecimiento del SPP y proteger a los afiliados, a partir de un nuevo esquema de comisiones sobre la base de resultados. Según ello, se “[...] plantea un nuevo esquema de cobro de comisiones, que vincule los ingresos de las AFP por comisiones con el desempeño del fondo, de manera que las variaciones (positivas o negativas) de uno se reflejen en el otro. Este modelo contemplaría el establecimiento de una comisión mixta: por

---

16. Fuente: diario *El Comercio*, 16 de abril de 2008.

17. Debido, principalmente, a la crisis de la economía estadounidense y a la volatilidad del precio de los metales.

18. Esta información es proporcionada por la SBS, sobre el promedio anual de la rentabilidad neta de comisiones equivalentes, a julio del 2008. No se proporciona información respecto a Prima AFP, por cuanto no cuenta con información disponible sobre rentabilidad real de largo plazo requerido por la metodología utilizada por la SBS.

remuneración y por desempeño del fondo [...]”<sup>19</sup>. En suma, urge una pronta acción por parte de las empresas del sector, que responda de manera rápida a las demandas que presenta el mercado.

## **2. Análisis de la gestión de la responsabilidad social en ProFuturo AFP**

### **2.1 Antecedentes y evolución de la gestión**

ProFuturo AFP fue creada el 17 de mayo de 1993 e inició sus actividades ese mismo año, según la resolución de la Superintendencia de Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, dedicándose a administrar los fondos de pensiones de jubilación, invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio. A mediados del 2008, ProFuturo recompuso su accionariado, al ser adquiridas 50% de sus acciones por parte del banco canadiense Scotiabank. El 50% restante pertenece a la *holding* de empresas peruanas conformada por Corporación Cervesur y Transacciones Especiales (vinculada a La Positiva), Latin Invest y Casterta Business Corp.; de esta forma quedó repartido el accionariado que perteneció inicialmente a Citibank Overseas Investment. Como resultado de esta recomposición accionaria, se han mantenido Mariano Paz Soldán como gerente general, Andrés von Wedemeyer como presidente del Directorio, y como vicepresidente, Carlos Gonzales-Taboada, quien es presidente del Directorio de Scotia Perú Holdings y quien actualmente posee el control político de la empresa.

Los fondos de pensión se administran para conseguir maximizar la rentabilidad de los afiliados y acrecentar el capital que se destina a los servicios mencionados. Este capital es administrado a través de tres tipos de fondos, que son elegidos por el cliente de acuerdo con el nivel de rentabilidad que otorgan: (i) el Fondo Tipo 1, con un riesgo de inversión bajo, pues concentra sus inversiones en activos de renta fija (bonos, letras); (ii) el Fondo Tipo 2, de rentabilidad moderada (renta mixta); y (iii) el Fondo Tipo 3, de rentabilidad y riesgo mayor que los dos anteriores, ya que concentra sus inversiones en activos de renta variable (acciones)<sup>20</sup>. ProFuturo brinda un servicio de atención al cliente que emplea el

19. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Extraído de: <<http://www.sbs.gob.pe/PortalSBS/noticias/notas/nota.03.11.2008.htm>>.

20. En agosto del 2007 el monto mensual promedio administrado por tipo de fondo fue: Fondo 1.- Prima (S/. 794.045.622), Horizonte (S/. 712.687.485), Integra (S/. 973.791.419) y ProFuturo (S/. 468.402.240). Cabe señalar que el mes de inicio de operaciones de los fondos fue diciembre del 2005 para todas las AFP. Fondo 2.- Prima (S/. 12.779.357.764), Horizonte (S/. 11.486.993.899),

modelo de gestión CRM (*customer relationship management*), que a través de una plataforma informática recopila la mayor cantidad de información posible sobre el cliente, base sobre la cual se personaliza el servicio, cubriendo las necesidades que este requiera.

Desde sus inicios a la fecha, la empresa ha experimentado varias etapas durante su gestión, orientadas a la mejora de la calidad del servicio ofrecido, a través de transformaciones internas que involucraron tanto la mejora operativa como el desarrollo de estrategias para el cliente interno. En el cuadro 5.1 se muestra la evolución de la gestión de ProFuturo.

**Cuadro 5.1**  
**Etapas en la gestión de ProFuturo**

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
1993: crecimiento	Se lanza ProFuturo AFP: empleo de gran fuerza de ventas y grandes campañas publicitarias.
1994: reestructuración de costos	Reorientación de ventas y reestructuración de costos en función a un mayor conocimiento del mercado: altos índices de informalidad laboral y numerosos trabajadores independientes.
1995: estrategia pasiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realizó reinversión alguna.</li> <li>• Pérdida de competitividad.</li> </ul>
1996: fusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absorción de AFP El Roble.</li> <li>• Reestructuración de la plana gerencial de ProFuturo.</li> <li>• Proceso de reestructuración organizacional.</li> </ul>
1997: estabilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del planeamiento estratégico de la empresa.</li> <li>• Redefinición de objetivos, acciones, indicadores y reasignación de recursos (humanos y financieros).</li> <li>• Determinación de factores críticos del éxito de accionistas, clientes y colaboradores.</li> <li>• Mejora de sistemas informáticos.</li> </ul>

Integra (S/. 14.325.621.901) y ProFuturo (S/. 6.536.539.414). Cabe señalar que el mes de inicio de operaciones de las AFP fue: Prima AFP (septiembre del 2005), Horizonte (julio de 1993), Integra (diciembre del 2005) y ProFuturo (diciembre del 2005). Fondo 3.- Prima (S/. 5.060.229.624), Horizonte (S/. 1.707.574.523), Integra (S/. 4.177.129.470) y ProFuturo (S/. 1.354.777.240). Cabe señalar que el mes de inicio de operaciones de los fondos fue: Prima AFP (enero del 2006), Horizonte (diciembre del 2005), Integra (diciembre del 2005) y ProFuturo (Diciembre del 2005). Fuente: Boletín Estadístico de Administradoras de Fondos de Pensiones, al 31/08/2008. Extraído de: <<http://servicios.integra.com.pe/wps/wcm/connect/Internet/Inicio/InversionR/Renta/RNAC-SPPHistor/>>.

Etapa	Descripción
1998: nuevo modelo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopción del modelo de gestión Malcolm Baldrige<sup>21</sup>: creación de un modelo de gestión propio basado en el esquema PHVA (planear, hacer, verificar, actuar). El modelo tiene como componentes: liderazgo, planeamiento estratégico, orientación hacia el cliente y el mercado, información y análisis, orientación hacia el personal, gestión de procesos y evaluación de resultados.</li> <li>• Inversión para potenciar crecimiento de la empresa.</li> </ul>
1999: mejora en competencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de mejora en competencia operativa para normalizar y mejorar los procesos, logrando un ahorro en costos y mejora de los indicadores de operación.</li> <li>• Certificación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO-9002, en procesos del servicio de telemarketing y de soporte.</li> <li>• Programas de capacitación a los trabajadores en temas de calidad.</li> <li>• Implementación completa del soporte informático de la empresa.</li> </ul>
2000: estrategia de direccionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de sistemas para conocer mejor a los clientes de la empresa: sistema de costeo ABC y sistema CRM.</li> <li>• Creación de la gerencia y marca Premium, con la finalidad de fidelizar a los afiliados del segmento de remuneraciones altas.</li> </ul>
2001: desarrollo de competencias organizacionales	Desarrollo de habilidades y aptitudes de los colaboradores para brindar un mejor servicio, a través del plan “Empresa Feliz” y CMR interno. Se diseñaron acciones creativas que mejoraran el clima organizacional de la empresa. También programas que premian a los mejores trabajadores, y un plan de bienestar y salud.
2004: filosofía de responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de la responsabilidad social a la estrategia de negocio, dirigiendo acciones hacia otros grupos de interés: colaboradores, proveedores, comunidad y gobierno, principalmente.</li> <li>• Medición de indicadores sociales a través de los indicadores Ethos de responsabilidad social<sup>22</sup>.</li> </ul>
2005-2006	Productividad comercial y eficiencia organizacional.
2007	Servicio total.

Fuente: Arbaiza y Labarta (2002: 159-91). Actualizado por ProFuturo AFP.

21. El Modelo de gestión Malcolm Baldrige para la calidad total fue creado en los Estados Unidos en 1987, por el secretario de Comercio del gobierno del entonces presidente Ronald Reagan. La finalidad del modelo es mejorar la competitividad de las organizaciones sobre la base de criterios como: liderazgo visionario; planificación estratégica; dirección de procesos; excelencia orientada al cliente y al mercado; enfoque a los recursos humanos; gestión de la innovación; análisis y dirección del conocimiento; y perspectiva sistémica.

22. El Instituto Ethos es la organización de referencia en materia de responsabilidad social

Se puede decir que el modelo de gestión Malcolm Baldrige preparó el camino para que ProFuturo alcance el desarrollo que actualmente ostenta. Es sus primeros años, la empresa tenía un nivel de rentabilidad bajo con respecto a su competencia, y la fusión con AFP El Roble complicó su desarrollo, por cuanto no se hizo una adaptación de los procesos que le permitiera adecuarse a los cambios que se dieron en esos años. En definitiva, esta situación perjudicó el rendimiento de los trabajadores, efecto que se acrecentó ante la ausencia de normas y políticas claras de recursos humanos. La carrera por adquirir una porción mayor del mercado era una potencial alternativa de crecimiento; pero, paralelamente, la empresa tuvo que enfrentar los altos costos operativos que se derivaron de la captación de estos nuevos clientes. La fusión, pues, aunque atractiva, significó la adquisición de pasivos, equilibrar la rentabilidad de las comisiones y la ampliación de una cartera de clientes (con los consecuentes costos administrativos), que si bien representaba cantidad, no necesariamente significaba la misma proporción en los aportes<sup>23</sup>. Probablemente el escenario hubiese sido otro si es que ProFuturo hubiese trabajado previamente una estrategia de consolidación en el mercado, fortaleciendo todos los ejes y áreas estratégicas para asumir los nuevos retos y compromisos de un mercado en crecimiento.

A partir de 1997, cuando una nueva plana gerencial asumió la gestión de ProFuturo, se decidió hacer un cambio organizacional, concentrando las estrategias en los recursos humanos de la empresa, al considerárselos como eje central operativo en todos los aspectos que el servicio involucra (tomando en cuenta los procesos que sustentan los servicios entregados a cada tipo de cliente). Según Paz Soldán, se trataba de “[...] poner a las personas correctas en los lugares correctos [...] se llegó a hacer cambios con 500 personas en la empresa [...] a partir de allí el organigrama casi todos los años ha cambiado. Nos vamos adaptando. Formamos los equipos que sea necesario formar”<sup>24</sup>. El proceso de alinear las nuevas estrategias tiene como hito el año 2000, momento en que

---

corporativa (RSC) en América Latina; fue constituido en el año 1998 por un grupo de empresarios que propugnaban la transparencia en las relaciones entre el poder político y económico. En la actualidad las empresas asociadas que la conforman facturan anualmente el equivalente a 35% del PBI brasileño. Más información en: <<http://www.ethos.org.br>>.

23. Según datos de la SBS, la recaudación mensual de las AFP en diciembre de 1997 ascendió a 104.084.000 nuevos soles. La mayor recaudación correspondió a AFP Integra, con 41.176.000 nuevos soles (39,6% del total); seguida por AFP Horizonte, con 21.527.000 nuevos soles (20,7%); Unión, con 20.839.000 nuevos soles; y Nueva Vida, con 16.078.000 nuevos soles. La menor recaudación la tuvo AFP ProFuturo, con 4.464.000 nuevos soles.

24. Del Castillo, Elsa. “El gobierno corporativo en el modelo de gestión. El caso de ProFuturo AFP”. Informe analítico, 2008, p. 5.

la empresa modificó su estructura organizacional para orientarla ya no a las funciones sino al cliente. El nuevo sistema implementó los subsistemas de: (i) evaluación del desempeño y del potencial humano; (ii) conservación (compensaciones, motivaciones, beneficios y comunicación); (iii) suministro (detalle del puesto, reclutamiento interno y externo, selección e inducción); (iv) desarrollo (capacitación y *coaching*); y (v) aplicación (funciones y estructuras). Los puestos administrativos no fueron los únicos atendidos; la fuerza de ventas y consultores (atención a clientes) están integrados al sistema de recursos humanos (Arbaiza y Labarta 2002: 159-91).

En la actualidad, la conservación y mantenimiento de los colaboradores sigue siendo un punto focal dentro de las estrategias organizacionales (Class & Asociados 2002). El nuevo rumbo que tomó la empresa significó una variación importante en el número de afiliados; en 1998 se registró un incremento de 22% (Class & Asociados 2002), cifra superior a los años anteriores, que solo mostraban un crecimiento de alrededor de 10%. En los siguientes cuadros se puede ver la evolución de ProFuturo respecto a las otras administradoras de pensiones:

**Cuadro 5.2**  
**Número de afiliados activos de las AFP**  
**Período 1993 - 2008**

Fecha	Horizonte	Integra	Prima <sup>1/</sup>	Profuturo	Unión Vida <sup>2/</sup>	Unión <sup>3/</sup>	El Roble <sup>4/</sup>	Mega-fondo <sup>6/</sup>	Providencia <sup>5/</sup>	Total SPP
dic-1993	76.552,00	137.353,00		163.448,00	19.728,00	75.944,00	77.606,00	5.163,00	70.607,00	626.401,00
dic-1996	389.373,00	376.915,00		426.297,00	76.946,00	280.324,00				1.549.855,00
dic-1997	445.446,00	424.552,00		433.218,00	112.094,00	320.192,00				1.735.502,00
dic-1998	497.065,00	474.166,00		528.970,00	119.909,00	360.310,00				1.980.420,00
dic-1999	572.251,00	556.647,00		538.994,00	144.536,00	409.660,00				2.222.088,00
dic-2000	650.190,00	622.725,00		586.707,00	611.971,00					2.471.593,00
dic-2001	723.881,00	692.277,00		645.516,00	670.397,00					2.732.071,00
dic-2002	787.248,00	766.114,00		710.183,00	730.237,00					2.993.782,00
dic-2003	838.329,00	822.762,00		762.303,00	769.109,00					3.192.503,00
dic-2004	893.136,00	873.542,00		817.506,00	812.863,00					3.397.047,00
dic-2005	956.541,00	944.024,00	51.838,00	859.453,00	825.020,00					3.636.876,00
dic-2006	1.019.974,00	984.775,00	997.963,00	879.473,00						3.882.185,00
dic-2007	1.085.018,00	1.062.744,00	1.023.482,00	929.816,00						4.101.060,00
dic-2008	1.117.312,00	1.096.597,00	1.034.287,00	946.795,00						4.194.991,00

<sup>1/</sup> Prima AFP inició sus operaciones en septiembre del 2005. En diciembre del 2006, Prima AFP se fusionó con AFP Unión Vida.

<sup>2/</sup> Hasta diciembre de 1999 la información corresponde a AFP Nueva Vida.

<sup>3/</sup> La fusión de AFP Unión con AFP Nueva Vida a partir del 31 de enero de 2000 dio origen a AFP Unión Vida.

<sup>4/</sup> Profuturo AFP absorbió a AFP El Roble el 13 de septiembre de 1996.

<sup>5/</sup> AFP Providencia fue absorbida por AFP Nueva Vida el 3 de noviembre de 1994.

<sup>6/</sup> AFP Horizonte absorbió a AFP Megafondo el 26 de agosto de 1994.

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

**Cuadro 5.3**  
**Número acumulado de traspasos (a agosto del 2007)**

AFP de origen		AFP de Destino			
		Horizonte	Integra	Prima	ProFuturo
<b>Horizonte</b>					
	Ingresos	-	36.370	166.238	93.529
	Salidas	-	(32.767)	(131.953)	(119.528)
	Neto	-	3.603	34.285	(25.999)
<b>Integra</b>					
	Ingresos	32.767	-	151.060	83.526
	Salidas	(36.370)	-	(151.482)	(132.321)
	Neto	(3.603)	-	( 422)	(48.795)
<b>Prima</b>					
	Ingresos	131.953	151.482	49.245	103.672
	Salidas	(166.238)	(151.060)	(49.245)	(135.277)
	Neto	(34.285)	422	-	(31.605)
<b>ProFuturo</b>					
	<b>Ingresos</b>	<b>119.528</b>	<b>132.321</b>	<b>135.277</b>	<b>186</b>
	<b>Salidas</b>	<b>(93.529)</b>	<b>(83.526)</b>	<b>(103.672)</b>	<b>( 186)</b>
	<b>Neto</b>	<b>25.999</b>	<b>48.795</b>	<b>31.605</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>					
	Ingresos	284.248	320.173	501.820	280.913
	Salidas	(296.137)	(267.353)	(436.352)	(387.312)
	Neto	(11.889)	52.820	65.468	(106.399)

Nota: Incluye los traspasos efectivos entre AFP El Roble (fusionada con AFP ProFuturo).

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

**Cuadro 5.4**  
**Comisiones por la gestión de aportes obligatorios y primas de seguro por AFP**  
**(a julio del 2008)**

AFP	Comisión variable	Prima de seguro (1)	Tasa de aporte obligatorio	Total descuentos (2)	Comisión variable / tasa de aporte obligatorio	Comisión variable / total descuentos (3)
<b>Horizonte</b>	1,95	0,88	10,00	12,83	19,50	15,20
<b>Integra</b>	1,80	0,88	10,00	12,68	18,00	1.402,00
<b>Prima</b>	1,50	0,87	10,00	12,37	15,00	12,13
<b>ProFuturo</b>	1,98	0,90	10,00	12,88	19,80	15,37
<b>Promedio simple</b>	<b>1,81</b>	<b>0,88</b>	<b>10,00</b>	<b>12,69</b>	<b>18,08</b>	<b>14,22</b>
<b>Promedio ponderado</b>	<b>1,79</b>	<b>0,88</b>	<b>10,00</b>	<b>12,67</b>	<b>17,88</b>	<b>14,09</b>

(1) Se aplica hasta la remuneración máxima asegurable, equivalente a S/. 7.089,87.

(2) Suponiendo una remuneración igual o menor que la máxima asegurable. Para remuneraciones superiores a S/. 7.089,87 el porcentaje total de descuentos disminuye conforme la remuneración aumenta, debido a que el porcentaje de prima de seguro efectivo disminuye.

(3) Promedio ponderado por el número de cotizantes. La información de cotizantes utilizada es con dos meses de rezago.  
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

**Cuadro 5.5**  
**Principales variables del Sistema Privado de Pensiones (a julio del 2008)**

	AFP				SISTEMA
	Horizonte	Integra	Prima	ProFuturo	
<b>FONDOS DE PENSIONES</b>					
Valor total de las carteras administrativas (S/. miles)	13.309.562	18.660.019	18.039.557	7.974.631	57.983.769
- Fondo de pensiones Tipo 1	802.072	1.165.120	1.063.150	512.711	3.543.053
- Fondo de pensiones Tipo 2	10.568.128	13.316.906	11.642.692	5.874.131	41.401.857
- Fondo de pensiones Tipo 3	1.799.818	3.986.725	5.147.665	1.501.944	12.436.152
<b>Rentabilidad del fondo de pensiones Tipo 1</b>					
<u>Rentabilidad acumulada</u>					
<u>Nominal:</u> Julio del 2008 / Julio del 2007 (1 año)	0,48%	-1,10%	-1,04%	-0,62%	-0,65%
Julio del 2008 / Julio del 2006 (2 años)	22,16%	22,32%	22,15%	20,70%	21,99%
<u>Real:</u> Julio del 2008 / Julio del 2007 (1 año)	-5,02%	-6,52%	-6,46%	-6,06%	-6,08%
Julio del 2008 / Julio del 2006 (2 años)	12,98%	13,13%	12,97%	11,63%	12,83%
<u>Rentabilidad ajustada por riesgo</u>					
Julio del 2008 / Julio del 2007 (1 año)	0,24	-0,29	-0,24	-0,04	
<b>Rentabilidad del fondo de pensiones Tipo 2</b>					
<u>Rentabilidad acumulada</u>					
<u>Nominal:</u> Julio del 2008 / Julio del 2007 (1 año)	-8,74%	-8,23%	-9,32%	-9,15%	-8,81%
Julio del 2008 / Julio de 1994 (14 años)	549,25%	567,94%	N.D	535,37%	554,14%
<u>Real:</u> Julio del 2008 / Julio del 2007 (1 año)	-13,74%	-13,25%	-14,29%	-14,12%	-13,80%
Julio del 2008 / Julio de 1994 (14 años)	248,61%	258,64%	N.D	241,15%	251,24%
<b>Rentabilidad del fondo de pensiones Tipo 3</b>					
<u>Rentabilidad acumulada</u>					
<u>Nominal:</u> Julio del 2008 / Julio del 2007 (1 año)	-15,03%	-14,20%	-16,52%	-14,83%	-15,20%
Julio del 2008 / Julio del 2006 (2 años)	68,67%	74,24%	81,19%	72,09%	74,91%
<u>Real:</u> Julio del 2008 / Julio del 2007 (1 año)	-19,68%	-18,90%	-21,09%	-19,49%	-19,84%
Julio del 2008 / Julio del 2006 (2 años)	56,00%	61,15%	67,57%	59,16%	61,76%
<u>Rentabilidad ajustada por riesgo</u>					
Julio del 2008 / Julio del 2007 (1 año)	-1,14	-1,09	-1,19	-1,08	

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

A partir del año 2000, los cambios introducidos significaron un crecimiento moderado de la empresa, que fue fortalecido por su equipo de colaboradores y estableció las bases para la evolución hacia una gestión con responsabilidad social, tarea que ProFuturo emprendió con fuerza desde el año 2004. De acuerdo

con el estudio de Arbaiza y Labarta (2002), al iniciar el nuevo milenio ProFuturo desarrolló una estrategia de direccionamiento dirigida a fortalecer el manejo de su cartera de clientes. Para ello, empezó a aplicar las herramientas CMR (*customer relationship management*) y Data Warehouse, que le permitirían identificar a sus clientes, conocerlos al detalle y desmenuzar cada uno de los procesos relacionados con los servicios ofrecidos. Paralelamente, sus esfuerzos también se dirigieron a desarrollar un modelo de gestión interna que se apoyó en herramientas de mejora operativa. De acuerdo con este mismo estudio, ProFuturo inició la implementación de una serie de herramientas basadas en las competencias organizacionales, orientadas a crear una fuerza laboral capacitada, motivada y proactiva, orientada al cliente. Para ello, la gerencia desarrolló el concepto de “empresa feliz”, y obtuvo como resultado un grupo de colaboradores identificados con la empresa, cómodos en su ambiente de trabajo y con la capacidad de responder a las necesidades requeridas por los clientes. En este esfuerzo son vinculados todos los niveles jerárquicos de la organización, es decir, el planeamiento de las tareas y la definición de estándares son compartidos por todos los miembros de la empresa. Se incorporó, además, un sistema de información y comunicación permanente, lo cual facilitaba el flujo de procesos. En esta fase fue muy importante introducir un programa de capacitación *ad hoc* que ayudara a desarrollar las capacidades del personal interno. La nueva visión de la empresa, orientada tanto al cliente interno como al externo, fue la piedra de toque para la reorientación de los objetivos empresariales, lo que fue acompañado por un rediseño de la estructura organizacional y el establecimiento de estrategias centradas en los trabajadores y los procesos. Esto conduciría luego a facilitar la inserción de una filosofía de responsabilidad social dentro de la cultura organizacional de ProFuturo de manera sencilla, ya que se dieron todas las condiciones para ello, como se verá más adelante.

Los años 2006 y 2007 plantearon a los directivos de la empresa retos importantes. Paz Soldán los describe de la siguiente forma: “Estos dos últimos años la competencia ha sido fuerte, ha sido necesario trabajar la baja de comisiones, considerar el efecto del nuevo competidor, trabajar la oferta de multifondos para el cliente”. Este escenario llevó a la empresa a enfocarse en el desarrollo de estrategias comerciales que le permitiesen mantener su posición competitiva, complementando estos esfuerzos con un plan de reorganización corporativa, una permanente racionalización de los gastos y una mejora año a año de la productividad por trabajador [...]<sup>25</sup>.

---

25. Del Castillo, Elsa. “El gobierno corporativo en el modelo de gestión. El caso de ProFuturo AFP”. Informe analítico, 2008, p. 10.

## 2.2 Organización

ProFuturo cuenta con alrededor de 1.221 colaboradores (ProFuturo 2008), de los cuales 152 son administrativos, 988 son promotores de las unidades de negocio y 81 pertenecen a Servicio al Cliente. Estos colaboradores desempeñan sus funciones en doce departamentos del país: Arequipa, Cajamarca, Cusco, Ica, Junín, La Libertad, Lima, Loreto, Lambayeque, Piura, Puno y Tacna. La empresa cuenta con la mayor fuerza de ventas en el ámbito nacional, en comparación con la competencia. Sin embargo, si se analizan los niveles de productividad, que es medida en función a los nuevos afiliados por promotor<sup>26</sup>, se observa que a pesar de poseer una mayor fuerza de ventas en relación con la competencia, esta no guarda una relación directamente proporcional con el número de afiliados. Este hecho, desde el punto de vista de la empresa, es un reflejo de su estrategia, pues significa un acercamiento más directo y personalizado del servicio.

De acuerdo con el modelo de gestión implementado por la empresa en 1998, esta se ha organizado en cinco áreas dirigidas por líderes estratégicos que dependen del líder estratégico central<sup>27</sup>. Cada una de ellas representa un área estratégica de la empresa, a saber: (i) líder estratégico de desarrollo humano y organizacional; (ii) líder estratégico de inversiones; (iii) líder estratégico de operaciones y tecnología; (iv) líder estratégico de marketing y negocios Premium; y (v) líder estratégico de negocios empresariales. Para la empresa, la identificación de sus principales gerentes con la denominación de “líderes”, se adecua a su gestión. Tras la incorporación de nuevos sistemas y modelos organizativos, existe una completa orientación hacia los clientes y al fortalecimiento de la fuerza laboral como elemento clave para la prestación del servicio<sup>28</sup>. De esta manera, el rol de los gerentes se orienta hacia una gestión más integradora, participativa y de enlace, es decir, con criterios que permitan a sus colaboradores identificarlos con una imagen que integra no solo características directivas, sino interpersonales, de monitoreo, difusión y enlace. En otras palabras, la empresa ha orientado todos sus procesos y acciones hacia un modelo enfocado en los *stakeholders*, el cual se afianza en los principios de responsabilidad social corporativa que ha introducido la empresa.

---

26. De acuerdo con la información brindada por la SBS, desde julio del 2007 a julio del 2008.

27. Véase el anexo 5.1: “Organigrama de ProFuturo AFP”.

28. Entrevista con Paz Soldán, Mariano, Líder Estratégico Central de ProFuturo. Lima, 4 de abril del 2007.

El Grupo Scotiabank, su principal accionista, administra los fondos de pensiones de millones de personas en toda América Latina, a través de AFP en Argentina, Chile, Uruguay, Colombia, México y Perú (Class & Asociados 2002). En el cuadro 5.6 se indica la composición del accionariado actual de la empresa<sup>29</sup>.

**Cuadro 5.6**  
**Composición del capital accionario (al 31 de diciembre de 2008)**

Accionista	País	Capital suscrito y pagado				
		Nº acciones	Caval	Físico	%	Valor S/.
JH Holdings S.A.	Perú	18.036.448	18.036.448	0	99,503411	18.036.448
Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico	Perú	53.222	53.222	0	0,293615	53.222
David Alberto Farah Jarufe	Perú	33.946	33.946	0	0,187273	33.946
John Wegmann E.	Estados Unidos	1.918	1.918	0	0,010581	1.918
Augusto Federico Pflucker Martínez	Perú	260	260	0	0,001434	260
Compañía de Inversiones y Gestión S.A.	Perú	200	200	0	0,001103	200
Pía Montalbetti Raffo	Perú	156	0	156	0,000861	156
Salvador Ysaac Ygnacio Correa	Perú	140	140	0	0,000772	140
Julio Eduardo Bueno Zárate	Perú	29	29	0	0,000160	29
Hugo Sánchez Solari	Perú	15	0	15	0,000083	15
Banco Construcción C.A.	Venezuela	10	0	10	0,000055	10
Cecilia Arellano Pizarro	Perú	118	118	0	0,000651	118
		18.126.462	18.126.281	181	100,000000	18.126.462

Fuente: ProFuturo AFP.

El escenario durante los cinco primeros años de vida de las AFP (entre los años 1993 y 1998) mostraba un crecimiento acelerado del sector en términos

<sup>29</sup>. Fuente: *Boletín Informativo Mensual del Sistema Privado de Pensiones*, de la Superintendencia de Banca y Seguros.

de las empresas participantes, orientado a incrementar el número de afiliados. ProFuturo siguió esta orientación recién a partir del año 1996, cuando –como se ha mencionado anteriormente– se fusionó con AFP El Roble. A partir de ese momento, la empresa tuvo que enfrentarse a dos grandes retos: (1) la reorganización de su estructura, la cual debía ser flexible y responder a los cambios que se estaban originando interna y externamente (pues el mercado, después del *boom* inicial, requería afianzamiento); y (2) fortalecer la cultura organizacional, alineada con los nuevos objetivos que se trazó la empresa. Así, el equipo humano se convirtió en el elemento clave para ProFuturo.

Como parte del cambio estratégico que siguió la empresa, se redefinieron, dentro del plan estratégico, la misión, la visión, los valores y los principios de gestión<sup>30</sup>, que se alinearon con la reestructuración que inició ProFuturo desde el año 1997. La visión y la misión de la empresa se establecieron a partir de los aportes de todos los colaboradores<sup>31</sup>, ya que el capital humano se tomó como valor central de las estrategias y fundamento de la calidad del servicio, en un vínculo de largo plazo con los afiliados, resaltando la importancia del “ciclo de vida” de los clientes, y no solo el “punto final”<sup>32</sup>. En este contexto confluyeron dos aspectos relevantes, que originaron el “despertar” de la responsabilidad social como elemento clave de la gestión: (1) la aparición de una “nueva” visión empresarial<sup>33</sup> orientada a promover la responsabilidad social como elemento clave y fundamento del desarrollo sostenible del país; y (2) el liderazgo, como elemento distintivo y de cohesión de esta nueva filosofía, que coincidió con el ingreso de Paz Soldán a la empresa.

Se puede reconocer dos momentos clave en la redefinición de la misión y visión de la empresa, que coinciden con: (1) el proceso de estabilización y crecimiento de la empresa, a partir de 1997; y (2) la orientación de la empresa hacia el servicio total, proceso que se concretó entre los años 2004 y 2006. Esta evolución la podemos ver en el siguiente cuadro:

---

30. Fuente: ProFuturo AFP. <<http://www.ProFuturo.com.pe/>>.

31. Entrevista con Mariano Paz Soldán, Líder Estratégico Central de ProFuturo. Lima, 4 de abril de 2007.

32. La edad promedio de los afiliados es de 35 años. La pensión de jubilación se comienza a recibir a partir de los 65 años, en promedio.

33. Perú 2021, organización pionera en el tema de responsabilidad social empresarial, se creó en el año 1995 gracias a la iniciativa de un grupo de empresarios que estableció como misión “Contribuir con el desarrollo de un proceso dinámico a nivel nacional para el logro de una visión compartida de largo plazo para el Perú; donde la empresa se convierta en un motor de desarrollo e incorpore la responsabilidad social como una herramienta de su gestión, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida y competitividad de su entorno”.

**Cuadro 5.7**  
**Evolución de la misión y visión de ProFuturo**

<b>1997</b>
Misión: “Construir con cada uno de nuestros afiliados un respaldo que les permita vivir dignamente”.
Visión: “Ser un ejemplo empresarial, liderando en el conocimiento y la satisfacción del cliente”.
<b>2004</b>
Misión: “Construimos con cada uno de nuestros afiliados un respaldo que les permita vivir dignamente”.
Visión: “Ser un ejemplo empresarial, liderando en el conocimiento y lealtad del cliente”.
<b>2006-2007</b>
Misión: “Personas construyendo con personas su bienestar y felicidad”.
Visión: “Hago sentir única a cada persona agregando valor en cada contacto”.
Valores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integridad: ser consecuentes entre lo que dices y lo que haces. Ser ético.</li> <li>▪ Honestidad: transparencia, veracidad, honradez.</li> <li>▪ Respeto: consideración a los demás, a sus derechos; apego a la leyes y normas.</li> <li>▪ Compromiso: entrega con convicción, identificación, ir más allá de lo esperado.</li> <li>▪ Justicia: actuar con imparcialidad respetando los derechos de los demás.</li> <li>▪ Alegría: buscar el lado positivo de las cosas, saber sonreír, capacidad de disfrutar.</li> </ul>
Principios de gestión: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El <b>liderazgo</b> es clave para alinear la energía, consistencia, credibilidad. Transmisión de futuro. Inspirar.</li> <li>▪ La <b>gente</b> es quien crea valor promoviendo su desarrollo personal y profesional, aumentando su autoestima, proactividad y desarrollando el espíritu de equipo.</li> <li>▪ El <b>cliente</b> es nuestro principio y fin. Conociéndolo a fondo y tratándolo como a uno mismo, utilizando nuestra empatía. Practicando nuestras competencias de calidez, profesionalismo y efectividad.</li> <li>▪ La <b>innovación</b> y <b>mejora</b> continua nos generan orden, pero también flexibilidad y agilidad, nos garantiza optimizar eficacia, eficiencia y efectividad a la vez.</li> <li>▪ El <b>conocimiento profundo</b> es clave para agregar valor y optimizar las decisiones, trabajando con indicadores, hechos, factores, sistema e investigación.</li> <li>▪ La <b>empresa es socialmente responsable</b>. Garantizando la continuidad del negocio, impulsando un círculo virtuoso ganar – ganar.</li> </ul>

Fuentes: Arbaiza y Labarta (2002: 163), ProFuturo AFP <<http://www.profuturo.com.pe/>>.

El proceso de estabilización de la empresa tuvo como objetivo principal el reforzar, capacitar y motivar a su fuerza laboral como motor y eje central del servicio. En este sentido, ProFuturo desarrolló estrategias que redefinirían y

afianzarían los procesos, lo que a su vez serviría para reforzar la atención en el servicio. En consecuencia, se estaban forjando las bases para generar un crecimiento sostenido e incorporar paulatinamente las mejoras que requería una visión de largo plazo orientada al cliente. En consonancia con este punto de partida, se establecieron como valores empresariales: (i) compromiso; (ii) responsabilidad; (iii) honestidad; (iv) profesionalismo; (v) proactividad; (vi) trabajo en equipo; (vii) empatía; (viii) respeto; (ix) calidez; y (x) justicia. Aquí se refuerza el papel del líder como el motor que conduce y lleva a buen fin las metas de cada área de la empresa.

Conforme a la evolución de su gestión y su enfoque más hacia el servicio, en esta segunda etapa, que se inició a partir del año 2004 y que se consolidó entre los años 2006 y 2007, se evidencian cambios que se ven reflejados también en la definición de sus valores empresariales, que son: (i) honestidad; (ii) respeto a los demás y a las normas; (iii) compromiso, responsabilidad e involucramiento; (iv) justicia; y (v) alegría, buscando el lado positivo de las cosas.

La nueva filosofía de la organización se aplicó también al espacio físico de las operaciones, para lo cual la empresa decidió construir, en el año 2005, una sede en Lima<sup>34</sup> que concentrara todas las operaciones y servicios que presta (ProFuturo contaba con cuatro filiales), además de brindar un ambiente “armónico” y agradable para trabajar. La centralización de las actividades permitió un manejo más eficiente de los procesos y mayor rapidez en la toma de decisiones. También se modernizó el soporte tecnológico, ajustándose a los nuevos parámetros de un servicio más personalizado. El edificio actual que acoge la sede central de ProFuturo cuenta con espacios para capacitación y reuniones de equipo (considerando especialmente a la fuerza comercial de la empresa), y permite el flujo formal e informal de las actividades.

### **3. Gestión empresarial y estrategia de responsabilidad social**

#### **3.1 Estableciendo las bases de una responsabilidad social corporativa**

Al incorporar un nuevo enfoque de gestión, ProFuturo introdujo el concepto de calidad total en el ámbito operativo y de recursos humanos, focalizando sus estrategias en los clientes, accionistas y trabajadores. Paralelamente, y hasta

---

34. La oficina central de ProFuturo en Lima se ubica en la Av. Rivera Navarrete 737, San Isidro.

comienzos del 2001, las iniciativas sociales y filantrópicas que desarrollaba eran la suma de diversas acciones sociales aisladas. A medida que los ingresos y utilidades se incrementaron, el concepto de gestión responsable se fue incorporando no solo a cada una de las áreas de la empresa sino también a los procesos y, por ende, al servicio en su totalidad. Las acciones que fue incorporando al empresa, entre los años 1998 y 2001, estuvieron orientadas básicamente a sus trabajadores, proporcionando beneficios por sobre los requeridos normativamente, como, por ejemplo: préstamos escolares, campañas de salud, celebración de actividades con los empleados, comunicación interna permanente sobre las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos por la misma, y evaluación permanente del rendimiento de los trabajadores, estudio que iba acompañado de la medición del clima organizacional y el nivel de satisfacción del cliente interno.

En el año 2004, el gerente general, Mariano Paz Soldán<sup>35</sup>, y el entonces jefe de Calidad, Fernando Reátegui, decidieron emplear los indicadores Ethos de responsabilidad social para medir el impacto de sus acciones con sus *stakeholders*, en concordancia con la nueva visión que se instauraba en la empresa. Fue a partir de las gerencias que se incorporaron los lineamientos de RS<sup>36</sup>, y fueron sus responsables quienes a su vez lideraron las acciones sobre el tema. Con esta herramienta, adecuada a las necesidades de ProFuturo, se establecieron indicadores de impacto para un horizonte de tres años (2004-2007), para cada uno de los grupos de interés. Así, el concepto de responsabilidad social se fue introduciendo paulatinamente al interior de la empresa y de manera transversal a todas las áreas de la misma<sup>37</sup>. En palabras de su Líder Estratégico Central: “La gestión de la RS se trata de equilibrar los ingresos con los beneficios a los accionistas, trabajadores y clientes. En la medida en que se generan más recursos se pueden cubrir más necesidades de todos los *stakeholders*”. Para fortalecer la estrategia en RS que había iniciado ProFuturo, ese mismo año se creó el Área de Responsabilidad Social, la que incorporó el Área de Imagen Corporativa.

El actual plan de la empresa es atender a todos sus grupos de interés, centrando su atención en sus clientes, accionistas y colaboradores. En el siguiente cuadro se observa la evaluación de los indicadores de RS de Perú 2021 para la empresa en el año 2007, en un cuadro que tiene una valoración que va de uno a seis:

---

35. Mariano Paz Soldán, hoy Líder Estratégico Central, permanece en el cargo desde el año 1996.

36. La información sobre ProFuturo y responsabilidad social puede encontrarse en: <[http://www.ProFuturo.com.pe/paginaExterna.jsp?url=RSE\\_index.html](http://www.ProFuturo.com.pe/paginaExterna.jsp?url=RSE_index.html)>.

37. Entrevista con Mariano Paz Soldán.

**Cuadro 5.8**  
**Evaluación de indicadores de Perú 2021 para ProFuturo (año 2007)**

<b>Grupo de interés</b>	<b>Promedio</b>
Accionistas	5,13
Colaboradores	5,03
Clientes	5,29
Proveedores	4,05
Comunidad	5,27
Medio ambiente	4,23
Gobierno y sociedad	5,07
<b>Puntaje general de la gestión de RSE</b>	<b>5,01</b>

Fuente: ProFuturo AFP.

En el año 2007, la empresa inició con sus proveedores de servicios una serie de talleres sobre responsabilidad social empresarial, con el objetivo de transferir los conceptos y herramientas que se desprenden de esta filosofía. Además de fortalecer las alianzas ya existentes, ProFuturo pretende establecer relaciones futuras sobre la base de una ética compartida y sustentada en los valores de la responsabilidad corporativa, que van más allá del cumplimiento de la normativa nacional existente. Sin embargo, esta iniciativa aún se encuentra en un proceso inicial, ya que los criterios considerados están referidos a normas sobre contratación de menores y trabajo forzado. Estos criterios no aplican a la realidad de la empresa debido a que sus principales proveedores contratan personal calificado para ofrecer los servicios especializados como consultoría, tecnología, capacitación, imprenta y medios gráficos, inversiones y seguridad, entre otros<sup>38</sup>.

En el siguiente cuadro se resumen las etapas más importantes de la gestión de ProFuturo, tal y como lo han visualizado sus líderes:

38. Entre los principales proveedores de ProFuturo se encuentran: Arellano Investigación de Márketing, Altura 20, Statu Quo Branding, J&V Resguardo, entre otras.

**Cuadro 5.9**  
**Etapas más importantes de la gestión de ProFuturo**

<b>Etapas</b>	<b>Período</b>	<b>Característica</b>	<b>Mejores prácticas implementadas</b>
<b>Estabilización y crecimiento</b>	1997	Estabilización de la empresa	
	1998	Inversión en crecimiento	Modelo de gestión Malcolm Baldrige
	1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a los procesos.</li> <li>• Evolución operativa</li> </ul>	
<b>Posicionamiento basado en competencias organizacionales, competencias tecnológicas y proactividad. Enfoque en el cliente</b>	2000-2005	Manejo de las relaciones para consolidar la participación en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CMR: estrategia de relaciones con clientes</li> <li>• Modelo de gestión humana</li> <li>• Costeo por actividades</li> <li>• <i>Balanced scorecard</i></li> <li>• Six Sigma</li> </ul>
<b>Generación de experiencias</b>	2006-2007	Fortalecimiento de la empresa frente al crecimiento de la competencia	Blue Ocean

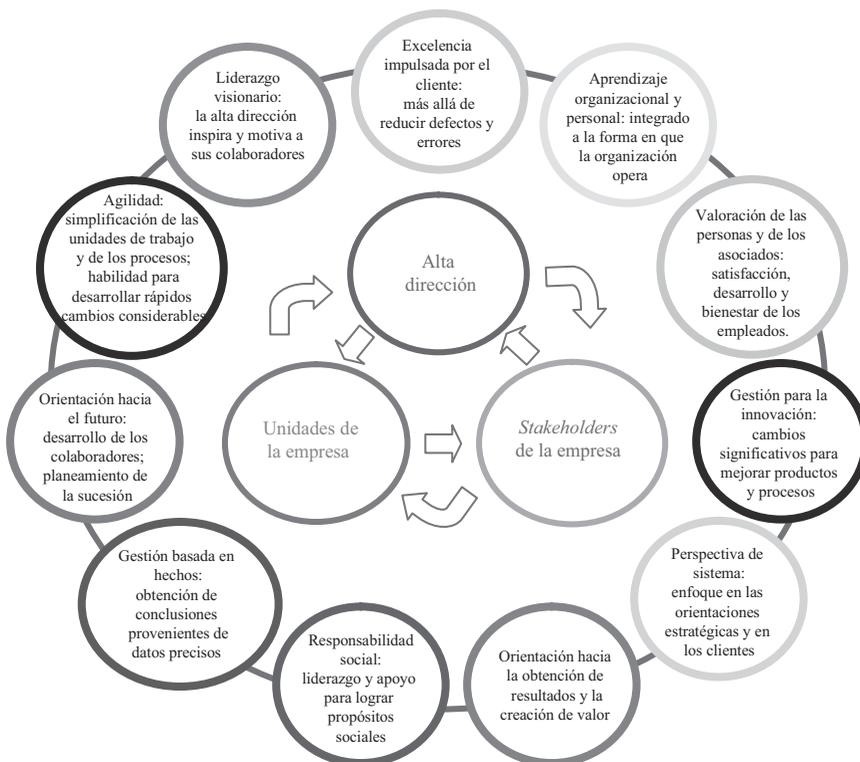
Fuente: ProFuturo AFP.

Elaboración: propia.

El modelo Malcolm Baldrige fue el elemento base de reingeniería que se empleó en la primera etapa de estabilización y crecimiento de ProFuturo, que, como se verá más adelante, será la estrategia fundamental y pilar para la evolución de ProFuturo en los años siguientes. Como bien explica el Baldrige National Quality Program USA<sup>39</sup>, el “modelo de excelencia” busca “[...] ayudar a las organizaciones a usar un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que resulte en: (a) proporcionar permanentemente mayor valor a los clientes y grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización; (b) la mejora de la eficacia y de las capacidades de toda la organización; y (c) aprendizaje, tanto organizacional como personal [...]”. Los criterios sobre los que se basa este modelo pueden observarse en el siguiente gráfico:

39. Baldrige National Quality Program USA. <<http://www.quality.nist.gov/>>.

**Gráfico 5.2**  
**Modelo de gestión Malcolm Baldrige**



Fuente: modelo de excelencia en la gestión Malcolm Baldrige. Traducción Libre por José Antonio Villagra Villanueva. <[http://www.praxis.com.pe/pdf/m\\_baldrige\\_2006.pdf](http://www.praxis.com.pe/pdf/m_baldrige_2006.pdf)>. Elaboración: propia.

En el siguiente cuadro se puede observar los indicadores de gestión y los cambios introducidos en la empresa a partir de la implementación de dicho modelo:

**Cuadro 5.10**  
**Cuadro comparativo del modelo de gestión Malcolm Baldrige y el modelo de gestión de ProFuturo**

Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige <sup>40</sup>	Modelo de gestión ProFuturo <sup>41</sup>	
Criterios del modelo	Resultados	Logros y reconocimientos recibidos
<p><b>1. Liderazgo:</b> este criterio examina:</p> <p>a) Liderazgo de la alta dirección: la manera en que la alta dirección dirige y hace sostenible a la organización.</p> <p>b) El buen gobierno de la organización y la manera en que se abordan las responsabilidades éticas, legales y las referidas a la comunidad.</p>		<p><b>2001</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premio Empresa Peruana del Año<sup>42</sup>.</li> <li>• Premio Vale un Perú<sup>43</sup>.</li> </ul> <p><b>2004</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo a aplicación de los principios de buen gobierno corporativo.</li> <li>• A partir de 2004, elaboración de la memoria anual y reporte social.</li> </ul> <p><b>2006</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premio en el III Premio Perú 2021 a la Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de las Empresas.</li> </ul> <p><b>2006-2007</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer premio Concurso Buen Gobierno Corporativo organizado por Pro Capitales y la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).</li> </ul> <p><b>2006-2008</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mariano Paz Soldán, gerente general de ProFuturo, nombrado presidente del Directorio de Perú 2021.</li> </ul>

Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige	Modelo de gestión ProFuturo		Logros y reconocimientos recibidos
Criterios del modelo	Criterios del modelo	Resultados	
<p><b>2. Planeamiento estratégico:</b> este criterio examina:</p> <p>a) Proceso de desarrollo de la estrategia.</p> <p>b) Objetivos estratégicos.</p> <p>c) Desarrollo y despliegue de planes de acción.</p> <p>d) Proyección del desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento estratégico participativo.</li> <li>• Proceso continuo en fases simultáneas.</li> <li>• Empleo de Herramientas como <i>balanced scorecard</i><sup>45</sup>, Six Sigma<sup>45</sup> y Estrategia Blue Ocean<sup>46</sup> (2004, 2005 y 2006, respectivamente).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos: crecimiento del 13% en el año 2002, con respecto a 1998<sup>47</sup>.</li> <li>• Gastos de operación: de más de 80% en 1998 a cerca de 60% en el año 2002<sup>48</sup>.</li> <li>• Utilidades netas: de 1,1% en el año 1999 a 21,6% en el 2003, con respecto a 1998<sup>49</sup>.</li> </ul>	
<p><b>3. Orientación hacia el cliente y el mercado:</b> este criterio examina:</p> <p>a) Conocimiento del cliente y del mercado.</p> <p>b) Construcción de relaciones con los clientes.</p> <p>c) Determinación de la satisfacción del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de manejo de relaciones con los clientes.</li> <li>• Satisfacción, lealtad y recomendación, lo más importante por generar en el cliente.</li> <li>• Identificación de necesidades a partir de un sistema de investigación de mercados a profundidad.</li> <li>• Segmentación de clientes a partir del valor y atributo de los mismos.</li> <li>• Servicio personal (uno a uno).</li> <li>• Productos diferenciados y productos estándar.</li> <li>• Asesoría comercial.</li> <li>• Aplicación de soporte tecnológico: cositeo por actividades (ABC), CMR, DWH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de afiliados: +15,4% en el 2003, con respecto a 1997<sup>50</sup>.</li> <li>• Recomendación de pensionistas: de más de 30% en el año 2000 a más de 60% en el año 2002<sup>51</sup>.</li> <li>• Preferencia de empleadores: ProFuturo en primer lugar de 1999 al 2002<sup>52</sup>.</li> </ul>	<p><b>1999</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premio APAP a la creatividad empresarial<sup>53</sup>.</li> </ul> <p><b>2000</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación AA en Fondo de Pensiones<sup>54</sup>.</li> </ul> <p><b>2002</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premio ANDA<sup>55</sup>.</li> </ul> <p><b>2003</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premio CRM It Users<sup>56</sup>.</li> </ul>

Modelo de gestión ProFuturo	
Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige	Modelo de gestión ProFuturo
Criterios del modelo	Criterios del modelo
<p><b>4. Medición, análisis y gestión del conocimiento:</b> este criterio examina:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Medición del desempeño.</li> <li>Análisis y evaluación del desempeño.</li> <li>Disponibilidad de datos e información.</li> <li>Gestión del conocimiento organizacional.</li> <li>Calidad de los datos, información y conocimiento.</li> </ol>	<p><b>Resultados</b></p> <p><b>2000</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Premio Nacional a la Calidad otorgado por la Sociedad Nacional de Industrias<sup>57</sup>.</li> </ul> <p><b>2001</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Premio Nacional a la Calidad.</li> </ul> <p><b>2003</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Premio Iberoamericano a la Calidad<sup>58</sup>.</li> </ul>
<p><b>5. Orientación hacia las personas:</b> este criterio examina:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Organización y gestión del trabajo.</li> <li>Sistema de gestión del desempeño de los colaboradores.</li> <li>Reclutamiento y progreso en la carrera.</li> <li>Educación, capacitación y desarrollo de los colaboradores.</li> <li>Motivación y desarrollo de la carrera.</li> <li>Lugar de trabajo.</li> <li>Respaldo y satisfacción de los colaboradores.</li> </ol>	<p><b>Resultados</b></p> <p><b>2002</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Clima laboral creció de 42% en el año 1996 a más de 80% en el año 2002<sup>59</sup>.</li> <li>Productividad comercial: de 100% en 1998 a 165% en el 2003<sup>60</sup>.</li> </ul> <p><b>2003</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de voluntariado TuYo de Futuro AFP.</li> </ul> <p><b>2005</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Primer puesto Great Place to Work.</li> </ul>
<p><b>Criterios del modelo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De carecer de un sistema de control de gestión, a crear una cultura basada en la medición del desempeño organizacional con un sistema de información integrado.</li> <li>Las interacciones con los clientes, a través de correo, <i>e-mail</i>, web, fax, agencias y asesores, alimentan el modelo CMR.</li> <li>El resto de información se mide a través de programas informáticos (ERP, SWAFP).</li> </ul>	<p><b>Criterios del modelo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De un modelo de administración de personal a un enfoque estratégico de desarrollo humano y organizacional.</li> <li>Evaluación de compromisos de gestión: liderazgo, gerencia, empoderamiento y percepción interáreas.</li> <li>El sistema de desarrollo humano se basó en cinco ejes: evaluación, aplicación, suministro, conservación y desarrollo, que aplicaron como estrategias: <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación: medición del clima organizacional y evaluación del desempeño potencial (sistema 360 grados).</li> </ul> </li> </ul>

Modelo de gestión ProFuturo		Logros y reconocimientos recibidos
Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige	Criterios del modelo	Resultados
<p><b>Criterios del modelo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación: especificaciones, <i>performance</i>, competencias organizacionales.</li> <li>- Suministro: reclutamiento, selección e inducción.</li> <li>- Conservación: compensaciones, beneficios, motivación, reconocimiento, comunicación interna.</li> <li>- Desarrollo: capacitación (herramientas de carrera y cultura organizacional), <i>counseling</i>, <i>coaching</i>.</li> </ul> <p>Creación de la Escuela ProFuturo (en alianza con la UPC).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación: especificaciones, <i>performance</i>, competencias organizacionales.</li> <li>- Suministro: reclutamiento, selección e inducción.</li> <li>- Conservación: compensaciones, beneficios, motivación, reconocimiento, comunicación interna.</li> <li>- Desarrollo: capacitación (herramientas de carrera y cultura organizacional), <i>counseling</i>, <i>coaching</i>.</li> </ul> <p>Creación de la Escuela ProFuturo (en alianza con la UPC).</p>	
<p><b>6. Gestión de procesos:</b> este criterio examina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Procesos de creación de valor.</li> <li>b) Procesos de soporte.</li> <li>c) Planeamiento operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un enfoque orientado a la identificación, normalización, alineamiento y orientación al cliente y mejora continua.</li> <li>• Establecimiento de indicadores clave.</li> <li>• Mejora de los sistemas de medición y control (auditorías internas y externas, comités de unidad, indicadores).</li> <li>• Definición del marco de procesos PHVA (planear, hacer, verificar, actuar).</li> <li>• Definición de los procesos y determinación de los responsables de los mismos.</li> </ul>	<p><b>1999</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 9002<sup>63</sup> en telemarketing.</li> </ul> <p><b>2002</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 9001 a todos los procesos<sup>64</sup>.</li> </ul>

Fuentes: Modelo de excelencia en la gestión Malcolm Baldrige. Baldrige National Quality Program USA. Traducción Libre por José Antonio Villagra Villanueva. Praxis Consultoría. Extraído de: <[http://www.praxis.com.pe/pdf/m\\_baldrige\\_2006.pdf](http://www.praxis.com.pe/pdf/m_baldrige_2006.pdf)>. ProFuturo AFP.

40. Fuente: Modelo de excelencia en la gestión Malcolm Baldrige. Baldrige National Quality Program USA. Traducción Libre por José Antonio Villagra Villanueva. Praxis Consultoría. Extraído de: <[http://www.praxis.com.pe/pdf/m\\_baldrige\\_2006.pdf](http://www.praxis.com.pe/pdf/m_baldrige_2006.pdf)>.
41. Fuente: ProFuturo AFP.
42. Este premio es otorgado por la Asociación Empresa Peruana del Año, y reconoce la eficiencia en la gestión gerencial y administrativa de las organizaciones.
43. El Premio Vale un Perú es un reconocimiento a las organizaciones que han empleado la tecnología para cumplir sus objetivos. Es otorgado por las organizaciones América Sistemas y Common Perú, instituciones dedicadas al área del desarrollo informático.
44. Sistema de gestión estratégico creado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton, División de Investigación de KPMG. Enfoque que se centra en cuatro aspectos: financiero, clientes, interno (organización) e innovación y aprendizaje. Esto permite tener una visión conjunta del negocio y ayuda a medir el desempeño de la organización en su conjunto. El plan estratégico de las empresas se asienta sobre estos cuatro “pilares”, permitiendo generar un balance entre los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la organización. Asimismo, ayuda a comunicar de manera eficiente la misión y objetivos de la organización a los empleados.
45. Metodología de mejora continua de procesos, inicialmente aplicada por Motorola, que busca reducir el número de defectos y fallas en la producción, con el objetivo de reducirlas al nivel Seis Sigma, que significa 3,4 defectos por millón (casi “cero defectos”). El propósito es aplicar estrategias que optimicen la eficiencia en todos los procesos, lo que requiere un involucramiento total de todos los miembros de la organización, para que las metas de “cero defectos” se cumpla de manera total.
46. Estrategia formulada por W. Chan Kim y Renee Mauborgne, que se basa en “[...] la creación de mercados en áreas que nos están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo [...]”.
47. *Ibidem*.
48. *Ibidem*.
49. *Ibidem*.
50. Boletín de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2003.
51. Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado.
52. *Ibidem*.
53. Evento realizado por la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad, que premia la creatividad publicitaria peruana.
54. Esta clasificación significa una calidad de crédito muy alta. Indica que la empresa tiene una capacidad muy fuerte de pago oportuno de compromisos financieros; dicha capacidad no es significativamente vulnerable a los eventos previsibles.

55. El Premio ANDA es un trofeo entregado por la Asociación Nacional de Anunciantes con el objetivo de premiar los aportes de las empresas y personas a la industria de la comunicación en el Perú.
56. Concurso realizado por la revista peruana IT/Users, especializada en alta tecnología para los negocios. Tiene como fin premiar a las empresas que han aplicado exitosamente las tecnologías de información en la optimización de los procesos productivos.
57. Este premio es otorgado por el Comité de Gestión de la Calidad de la Sociedad Nacional de Industrias, que tiene como fin reconocer a las empresas que demuestran una implementación exitosa del Modelo de Excelencia en la Gestión de la Calidad Total.
58. Este premio organizado por la Fundación Iberoamericana de la Calidad, reconoce a las organizaciones de Iberoamérica que, siguiendo los principios que recoge el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, logran los mejores resultados.
59. Fuente: ProFuturo AFP, 2003.
60. *Ibidem*.
61. Great Place to Work® Institute, Inc. es una empresa de investigación y consultoría gerencial, con oficinas centrales en los Estados Unidos, que cada año publica la lista de “Las 25 mejores empresas para trabajar en el Perú”.
62. *Boletín de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*, 2003.
63. El ISO 9002 es una norma de calidad que certifica el aseguramiento de la calidad en la producción e implementación de productos y/o servicios.
64. El ISO 9001 es una norma de calidad que certifica el aseguramiento de la calidad en el diseño, producción e implementación de productos y/o servicios.

Durante la etapa de posicionamiento, la empresa se enfoca en el desarrollo del cliente, categorizándolos de la siguiente manera: Negocios Premium y Empresarial. En el primer caso, las acciones se orientaron a lograr estrategias que reforzaran la lealtad del cliente; y en el segundo caso, la satisfacción del mismo. Los grupos de afiliados, pensionistas y empleadores se clasificaron en estas dos categorías de acuerdo con el tamaño y calidad de aportes. Esta etapa resulta ser el período más innovador para la empresa, ya que consolida su gestión a través de la aplicación de diversos modelos orientados a la calidad total.

El primer modelo introducido fue el CRM (*customer relationship management*), estrategia de negocios basada en los clientes, con apoyo de plataformas tecnológicas. Así, los colaboradores y, como elemento de apoyo, la tecnología, serían las herramientas básicas para mejorar los procesos y el servicio. En consecuencia, se creó una estructura organizacional orientada hacia el cliente, con la definición de líderes estratégicos por tipo de cliente (Premium, empresariales, provincias) y líderes estratégicos para cada área funcional de la empresa (áreas de soporte), bajo la dirección del Líder Estratégico Central (gerente general) y con plataformas de servicio categorizados de acuerdo al tipo de cliente. Paralelamente, se establecieron lineamientos para fortalecer una cultura organizacional orientada al servicio, determinando como competencias organizacionales: trato humano, predisposición al servicio, proactividad e innovación. Todo esto se vería reflejado en los niveles de satisfacción del cliente<sup>65</sup>.

Durante la implementación de este modelo, todas las áreas de la empresa fueron involucradas en el cambio, con el propósito de fortalecer el área operativa, eje central del servicio. Una vez que la empresa logró establecer claramente a su cliente y elaboró estrategias para fidelizarlo, ProFuturo rediseñó el flujo de procesos internos, generando una mayor comunicación entre áreas y la retroalimentación permanente entre ellas. Las áreas de atención al cliente (*front office*), como el Área de Telemarketing, Servicios de Plataforma Informática, de Mantenimiento Premium, Ejecutiva de Servicio, Asesor Empresarial y Ejecutiva de Cuentas Premium; y las áreas de procesos (*back office*), como Servicio al Empleador, Servicio al Pensionista y Servicio al Afiliado la Unidad de Reclamos, fueron enlazados a través de las Áreas de Venta y Mantenimiento y de Atención de Reclamos, haciendo más fluida la comunicación y la eficiencia del proceso.

---

65. La estrategia se orientó a establecer indicadores de eficiencia en el servicio, y el punto más crítico fue “el momento de la verdad”, es decir, el punto en el que convergen los elementos del servicio. De acuerdo con un estudio realizado por ProFuturo, la medición de estas percepciones creció de 77% en el año 2002 a 88,5% en el año 2004.

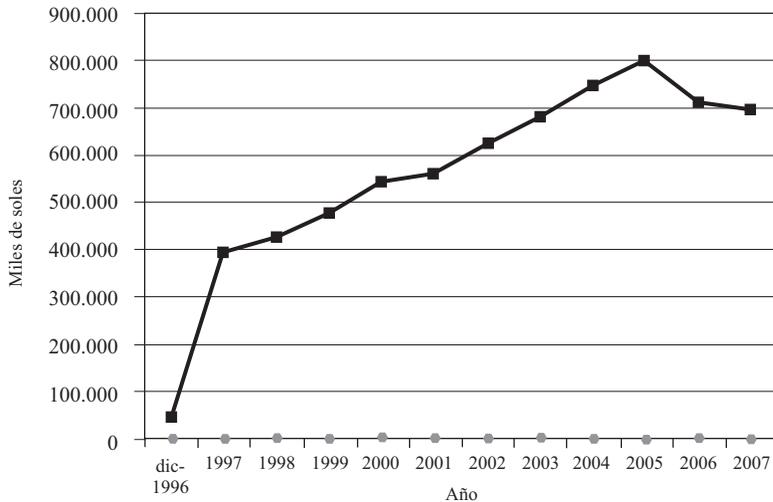
En el año 2006 ProFuturo creó los denominados “tubos de procesos”, estrategia orientada a la conformación de equipos de trabajo que incluyó personal de todas las áreas de la empresa, con el objetivo de que se recibieran aportes, cambios y mejoras que a su vez fueran implementados en los procesos, introduciendo una gestión de 360 grados que redefinió los sistemas de control, medición del desempeño y tiempo de respuesta en la resolución de problemas.

Durante estos años, ProFuturo fue revisando su visión y misión empresarial, tal y como se ha mencionado anteriormente.

La implementación de las nuevas prácticas y estrategias operativas se evidencian en el crecimiento sostenido que logró la empresa<sup>66</sup>, y que se puede visualizar en los siguientes gráficos:

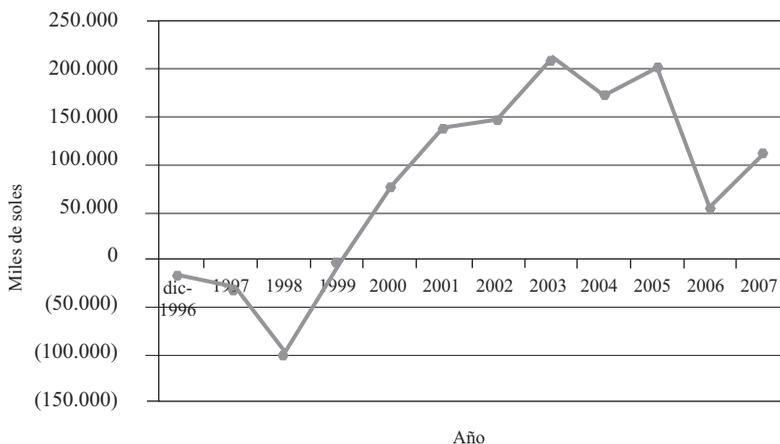
**Gráfico 5.3**  
Evolución de los ingresos y utilidades de ProFuturo

### Ingresos



66. El ingreso de Prima AFP inició una guerra comercial que remeció el mercado durante el 2005 y el 2006.

## Utilidades



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

En definitiva, todos los esfuerzos desplegados han producido un cambio positivo en la imagen corporativa de ProFuturo. Sin embargo, pese a las mejoras introducidas, los indicadores cuantitativos no evidenciarían una relación directa entre estas y la tasa de crecimiento de la empresa, pues si bien el número de afiliados se ha incrementado en el transcurso de estos años, no se ha vuelto a repetir un incremento de las afiliaciones en la misma proporción que la del año 1998. Considerando factores del mercado –inestabilidad laboral, desempleo, bajas remuneraciones, crisis del mercado de valores, entre otros–, así como el poco tiempo de implementados los cambios, es posible que sus efectos aún sean visibles dentro de algunos años. Un factor importante que la empresa debe tomar en cuenta es la percepción que los clientes actuales y potenciales tienen sobre el servicio, y si logran visualizar la filosofía que la empresa “vende” más a un nivel interno y empresarial que fuera de este entorno, que haga atractiva las posibilidades de afiliación, además de que se consideren indicadores cuantitativos en cuanto a rendimiento y capitalización de los aportes.

### 3.2 Consolidación de la estrategia de responsabilidad social

Introducida la filosofía de responsabilidad social a partir del Líder Estratégico Central, cada uno de los otros líderes de la empresa actualmente lleva a la acción los conceptos de RS, apoyados en los indicadores Ethos y de Perú 2021.

Anualmente, en el mes de enero, se conforman siete comités (uno por cada *stakeholder*) con cuatro o cinco colaboradores de las diversas áreas de la empresa, para evaluar las acciones en RS a través de los mencionados indicadores, de acuerdo con las metas establecidas el año anterior. Esta evaluación se desarrolla en aproximadamente un período equivalente a un mes<sup>67</sup>.

Al ser vital el compromiso corporativo con los clientes, la gestión recae tanto en la excelencia operativa como en la entrega del servicio, condiciones atendidas a través del Área de Operaciones y el Área de Márketing. En efecto, las operaciones son diseñadas a partir de la gestión que la empresa ha dispuesto en función de las buenas prácticas y calidad del servicio. En consecuencia, al ser el área más crítica de la empresa, el éxito del negocio depende de la articulación armoniosa entre esta y las demás, escenario que se evidencia en la actualidad, producto de un largo proceso en el que, desde junio del 2006, la articulación es casi total entre dichas unidades. El Área de Operaciones y Tecnología atiende los siguientes procesos<sup>68</sup>: servicio al afiliado, servicio al empleador y servicio al pensionista. Estos servicios son cubiertos a través de las **oficinas o canales de atención** (tanto en Lima como en provincias), el Área de Telemárketing (que funciona en Lima y cubre el servicio a escala nacional) y el Área de Reclamos. Los pensionistas, es decir, los clientes que están percibiendo los beneficios de sus aportes, son los que tienen mayor información del accionar de la empresa, por cuanto varios tienen un rol activo en actividades que promueve ProFuturo; incluso se cuenta con personal jubilado contratado que trabaja a tiempo parcial<sup>69</sup>, únicamente en el ámbito de Lima. Sobre la gestión del recurso humano del área operativa, la empresa ha promovido la creación de comités de trabajadores, conformados por los colaboradores más ligados a las áreas operativas. A estos comités se los denomina “tubos de servicio”: equipos de trabajo que discuten, cada semana, temas referidos al servicio, de tal manera que se comparten los problemas y dificultades que se originan, con el propósito de establecer soluciones conjuntas. En el primer trimestre del año 2007 se creó el “Programa Compartir”, en el que los trabajadores, por sorteo, comparten un día de atención al cliente con el objetivo de sensibilizar a todo el personal en el trato a los clientes. Sin embargo, este programa se desarrolla en la oficina de Lima, por lo que queda pendiente que sea reforzado en las filiales que se encuentran en provincias.

---

67. Entrevista con Mariano Paz Soldán.

68. Entrevista con Nicida Pitta Bernal, gestora de Administración de Canales de Atención, Unidad Estratégica Operaciones, Tecnología y Servicios. Lima, mayo del 2007.

69. Son cinco los pensionistas que trabajan en ProFuturo; cuatro en la agencia ubicada en San Isidro y uno en el Área de Telemárketing.

Con respecto al Área de Márketing<sup>70</sup>, la empresa busca tener informados a los afiliados y pensionistas sobre los servicios que esta otorga, y que se apoyan en indicadores de rentabilidad, solidez, precio, imagen de empresa confiable (que se demuestra, entre otras cosas, a través de la atención oportuna de problemas), entre otros, que la empresa evidencia en boletines informativos y publicidad (esta última no es permanente). Además, se proporciona asesoría en planificación financiera y otros servicios adicionales como talleres informativos sobre el servicio de pensiones, talleres de gestión humana, entre otros. Una forma de medir el impacto de sus programas es por medio de encuestas de satisfacción y mediante el desarrollo de *focus groups*, que dan a conocer las percepciones de los afiliados sobre los servicios prestados: “[...] la empresa mide de manera semestral la satisfacción del cliente afiliado y pensionista, logrando un índice de 80% de satisfacción, según refieren los funcionarios de la firma [...]”<sup>71</sup>. Se ha descubierto que para la mayoría de clientes no es trascendente el accionar de la empresa en materia de responsabilidad social. Si bien los afiliados y pensionistas son informados sobre el quehacer de la empresa, aún no se evidencia una “sensibilidad” sobre el tema de responsabilidad social. Es decir, se conoce poco lo que esto significa, tanto en la gestión interna de la empresa como en cuanto a la forma en que esta se traduce en los servicios y productos otorgados. En consecuencia, las acciones sociales de ProFuturo resultan eventos aislados y sin relación con los clientes. Solo grupos reducidos, los denominados clientes “Premium”, resultan más involucrados con los programas sociales, la mayoría a través del protectorado a niños beneficiarios del Proyecto Huasaq<sup>72</sup>. La empresa ha encontrado una relación directa entre los clientes convertidos en “protectores” y el nivel de nivel de confianza en el servicio. De acuerdo con sus indicadores, el nivel de fidelidad se estima en más de 90%<sup>73</sup>. Por el lado comunicacional, queda un trabajo importante por realizar con los afiliados más pequeños, que representan el grupo más grande en la empresa.

---

70. Entrevista con Ricardo Pacheco Vasi, Líder Estratégico de Márketing y Servicios. Lima, agosto del 2007.

71. Del Castillo, Elsa. “El gobierno corporativo en el modelo de gestión. El caso de ProFuturo AFP”. Informe analítico, 2008, pp. 53-4.

72. Este es el programa social más importante para ProFuturo, que se lleva a cabo en alianza con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef). Ambas instituciones firmaron un convenio en el mes de mayo del 2004, con el propósito de desarrollar un programa dirigido a niños y madres gestantes de Huasaq y tres poblados aledaños, ubicados en la ciudad del Cusco. Más adelante se explican con mayor detalle las características de dicho programa.

73. Entrevista con Mariano Paz Soldán.

Con relación al cuidado del medio ambiente, ProFuturo ha establecido estándares de ecoeficiencia a través de un programa de reciclaje de papel (que destina a sus obras sociales) y ahorro de energía. En los últimos once meses el consumo de energía se redujo en aproximadamente 36%.

### 3.2.1 La responsabilidad social en el interior de la empresa

A diciembre del 2008, ProFuturo AFP cuenta con una fuerza laboral de 1.204 colaboradores (8 funcionarios y 1.196 empleados), de los cuales 182 son administrativos, 874 pertenecen a unidades de negocio y 148 a Servicio al Cliente. Respecto al año 2007, hubo una disminución de 16,6% en la cantidad de empleados de las unidades de negocios, debido a que se redujo la intensidad de la competencia en el mercado provisional, y un incremento de 74% en las áreas de Servicio al Cliente, debido al enfoque de la empresa de dar un servicio de excelencia.

Los trabajadores de ProFuturo se dividen en tres grupos: colaboradores estratégicos, que concentra a los líderes estratégicos y de unidad; colaboradores tácticos, gestores de agencia, administradores y asesores financieros; y colaboradores operativos. Los trabajadores de la empresa –colaboradores– son la base sobre la cual ProFuturo ha desarrollado su plan estratégico, alineando su gestión y objetivos con el accionar social que desarrolla. Como parte del valor que le atribuye a su fuerza de trabajo, de manera consistente la empresa ejecuta diversas actividades, según se detalla en el cuadro 5.11.

**Cuadro 5.11**  
**Proyectos del Área de Desarrollo Humano**

Nombre del proyecto / programa	Descripción
Comunicaciones Integrales	Vínculo entre el Líder Estratégico Central con los trabajadores de la empresa a través de reuniones anuales para evaluar el desarrollo y gestión de la institución, en las que se establece de manera participativa los errores y aciertos del negocio.
Desarrollo de Talento	Plan de capacitación laboral que involucra un análisis de los objetivos organizacionales, proyecciones personales y calidad de vida.

Nombre del proyecto / programa	Descripción
Desarrollo de Liderazgo	Involucra activamente a los trabajadores en la concepción de estrategias y planes para el mejoramiento de la gestión y planeamiento estratégico institucional.
Competencias	Desarrolla e internaliza competencias organizacionales y personales de los colaboradores orientadas a la satisfacción de los clientes, a través de <i>coaching</i> , capacitación y entrenamiento.
Sugerencias – Colaboración del Colaborador	Promueve la participación activa para la mejora de actividades y procesos, orientando las propuestas preventivas a la solución de problemas. Los aportes son premiados por la empresa de acuerdo con un plan de reconocimientos establecidos para cada caso particular.
Beneficios – Interés por el Colaborador	Dirigido específicamente al cuidado de la salud y mejora de la calidad de vida de los colaboradores, a través de seguros médicos, programas de salud y cuidado personal, y talleres para el control del estrés laboral.
Nueva Sede	Programa que redefine los espacios físicos para optimizar el flujo operativo, comunicacional y de integración laboral, además del diseño de espacios de descanso y relax para los trabajadores.
Voluntariado Corporativo	Involucra al personal de diferentes áreas y jerarquías de la empresa en diversas actividades filantrópicas que fija un comité de trabajadores, de acuerdo con el plan establecido por el Área de Responsabilidad Social.

Fuentes: ProFuturo AFP; Arbaiza y Labarta (2002).

Para ProFuturo el personal es un capital único, por lo que se procura apoyar una línea de carrera dentro de la empresa. Así, se brinda un promedio de 175 horas de capacitación por persona al año<sup>74</sup>. Al final de las capacitaciones se evalúa el *expertise* individual y la forma como se alinea con la cultura de la empresa (dependiendo de cada puesto). El área más crítica es la comercial: no se busca solo un buen vendedor, sino a una persona con capacidad para resolver problemas.

La empresa apunta a crear un modelo de gestión de recursos humanos<sup>75</sup>, en el que lo más importante es el cliente interno. Como parte de este plan, la empresa inició hacia el último cuatrimestre del año 2007 un programa de **evaluación del talento**. Según los lineamientos de dicho programa, se debe seleccionar y reclutar gente talentosa (no solo con habilidades); es decir, conseguir al personal adecuado en el momento adecuado y concentrarse en las fortalezas del trabajador. Dicho de otra forma, se trata de moldear el puesto a la persona, por lo que se evaluarán las habilidades, capacidades y competencias de cada uno de los trabajadores. El programa se iniciará con la plana gerencial y continuará hacia los niveles inferiores, y tiene como objetivo crear un clima laboral satisfactorio que se vea reflejado en los indicadores de productividad. La visión futura que se desprende de este proyecto contrasta con una actitud de reserva e inquietud por parte de los trabajadores, porque esto puede representar para ellos cambios no previstos en su carrera dentro de la empresa.

Un aspecto importante por resaltar es que los trabajadores pueden acudir a un Consejo de Honor, instancia que les permite resolver situaciones en las que el colaborador ha recibido algún trato injusto por parte de la empresa o de otro colaborador, sin que importe el grado o jerarquía, cuando las otras instancias no han podido resolver su caso satisfactoriamente.

Los colaboradores también son sensibilizados e incentivados a realizar actividades sociales a través del programa de voluntariado, que se lleva a cabo desde hace tres años. La mayoría de programas que se apoya están orientados a la construcción e implementación de escuelas o centros educativos infantiles en centros poblados con escasos recursos. Cada año se realizan tres actividades de voluntariado en Lima y dos en provincias (en las ciudades donde existen

---

74. Desde hace aproximadamente dos años, ProFuturo ha introducido un programa de maestría interna para todos gestores (jefes) de la empresa. Las clases son dictadas por profesores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) en un auditorio de ProFuturo. También se ha dictado un diplomado en ventas para el personal del Área Comercial.

75. Entrevista con Vicente Crosby Russo, Líder Estratégico DHO. Lima, agosto del 2007.

agencias de ProFuturo). En los dos primeros años del programa, las actividades se realizaron con un porcentaje del presupuesto de la empresa. A partir del año 2006, este monto se ha ido reduciendo al ser complementado con los ingresos obtenidos por la venta de productos de *merchandising*, además de los aportes voluntarios del personal, en dinero o productos (se está evaluando, para este año, la implementación de un descuento voluntario por planilla). Todos los ingresos obtenidos son depositados en un fondo de acción social. Se trabaja, en promedio, con 100 ó 120 voluntarios, colaboradores de todos los niveles jerárquicos de la empresa<sup>76</sup>.

### 3.2.2 Buen gobierno corporativo

En línea con una gestión fuertemente vinculada a los principios de la responsabilidad social corporativa, en diciembre del 2005 la empresa creó el Comité de Buen Gobierno Corporativo y de Nombres y Retribuciones (BGC)<sup>77</sup>, cuyo reglamento interno determina los lineamientos referidos al ejercicio y las prácticas del directorio, en salvaguarda de los intereses del accionariado. Los aspectos más importantes en el reglamento de ProFuturo se relacionan con la transparencia de la información y gestión ética de la empresa, cuyo accionar esté respaldado por buenas prácticas comerciales. Es importante mencionar la participación activa de ProFuturo en la Asociación de AFP para promover el tema de buen gobierno corporativo en las empresas del rubro.

La empresa ha recibido premios en el ámbito del BGC: en el Primer Concurso de Buen Gobierno Corporativo 2006, ProFuturo fue la única empresa finalista en todas las categorías premiadas y en uno de los premios especiales, y ganadora en la categoría “Transparencia en la Información”. Este reconocimiento lo llevó a ser invitado a la primera edición de los “Premios Garrigues – Affinitas de Buen Gobierno Corporativo en América Latina”, en la que logró ser una de las dos empresas finalistas peruanas; el premio se otorgó en Madrid, España, en noviembre del año 2006.

En el Segundo Concurso de Buen Gobierno Corporativo 2007, ProFuturo fue finalista en la categoría “Trato a los Accionistas” y ganadora en la categoría “Estructura Gerencial y Administración del Riesgo”. En el Tercer Concurso

---

76. De acuerdo con los indicadores, en voluntariado existe mayor apoyo por parte del personal comercial.

77. Actualmente el Comité de BGC está conformado por Andrés von Wedemeyer Knigge (presidente), Óscar Espinoza Bedoya (miembro) y Mariano Paz Soldán (miembro).

de BGC 2008, ProFuturo ganó por segundo año consecutivo el premio por la “Mejor Estructura Gerencial y Administración de Riesgos”, lo que evidencia una estructura gerencial bien definida que cuenta con los procesos y mecanismos adecuados para ofrecer una eficiente administración y gestión de los riesgos propios del negocio. Esto se ve fortalecido por el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que ProFuturo ha implementado en todos sus procesos y todas sus agencias a escala nacional, el cual desde septiembre del 2002 está certificado por la norma ISO 9001:2000 con la empresa Lloyd’s Register Quality Assurance.

Por otra parte, en los últimos años el Sistema de Gestión Integral de Riesgos de ProFuturo ha pasado de un enfoque de riesgos hacia un enfoque integral de gestión de riesgos basado en el modelo COSO ERM, el cual analiza los riesgos de operación, de crédito, financieros, de mercado, estratégicos y de reputación. Así, ProFuturo se ha anticipado a la norma SBS 037-2008, que plantea una adecuación de las empresas supervisadas a la gestión integral de riesgos.

Asimismo, su participación en la dirección de Perú 2021<sup>78</sup> y su adhesión al Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas muestran un claro interés por parte de la empresa en convertirse en una de las organizaciones locales líderes en responsabilidad social. Dado que se opera en un mercado que cuenta con pocas AFP, el juego competitivo podría no resultar totalmente transparente, lo que genera la necesidad de asegurar un “juego limpio” que deba ser respaldado con una fiscalización a profundidad por parte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. También es de suma importancia que afiliados y público en general conozcan, en lenguaje sencillo, lo que hacen las empresas, ya que los conceptos aún son difícil comprensión y solo entendidos por un segmento de los involucrados.

### 3.2.3 Responsabilidad social externa de ProFuturo<sup>79</sup>

En forma paralela a su nueva gestión, la empresa dio inicio a lo que hoy se denomina **ProFuturo Acción Social**, que tiene entre sus principales acciones y programas los siguientes:

- **Pensionistas Atendiendo Pensionistas.** Incorporación de pensionistas jubilados a la actividad laboral, para trabajar en agencias de la empresa, en el Área de Atención al Cliente.

---

78. Desde agosto del 2006, Mariano Paz Soldán asumió la presidencia de Perú 2021.

79. Véase el anexo 5.2: “Acción social de ProFuturo”.

- **Cruzada de Valores.** Programa que se inició en el 2001 con el objetivo de fomentar valores sociales a la población a través de campañas de educación y sensibilización en los medios de comunicación. Se creó la **Comunidad de Valores**, con el propósito de sumar esfuerzos para fortalecer el programa apoyando, por ejemplo, campañas de respeto a las normas de tránsito junto a la Policía Nacional y la Policía de Tránsito.
- **Programas sociales.** Proyecto Huasaq.

El programa social más importante para ProFuturo es el Proyecto Huasaq, que se realiza en alianza con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef). Conocido el trabajo que realiza Unicef desde hace varios años en el país, el 13 de mayo de 2004 se firmó un convenio entre ambas instituciones para desarrollar un programa dirigido a niños y madres gestantes de Huasaq y tres poblados aledaños: Taucamarca, Huayllabamba y Huayllatambo, hasta mayo del 2007. La iniciativa partió de ProFuturo, que presentó una propuesta a Unicef, apoyando su búsqueda de alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos. ProFuturo destina parte de los beneficios adicionales que otorga a clientes “Premium”<sup>80</sup>, algunos de los cuales de manera voluntaria se convierten en “protectores”<sup>81</sup> de los niños y con ello respaldan el programa<sup>82</sup>. Este tiene como objetivo minimizar los impactos de la pobreza mediante actividades que buscan mejorar la calidad de vida de las comunidades antes mencionadas, en lo que respecta a la salud y educación<sup>83</sup>. La comunidad de Huasaq<sup>84</sup>, ubicada

---

80. Debido a que un cliente Premium aporta mayor capital al fondo de pensiones que el resto de clientes, se le proporciona servicios de valor agregado y programas especiales. Cuando el cliente Premium se convierte en un “protector”, deja de participar en los programas especiales que se ofrecen a su categoría. En este último caso, el valor asociado al programa se integra al presupuesto del proyecto.

81. Los protectores “aseguran” la continuidad del aporte para cada niño beneficiario del proyecto. No hace un seguimiento de los progresos del niño o madre gestante que le fue asignado; conoce los resultados a través de los informes trimestrales entregados por Unicef. Hasta el momento son 500 los afiliados que participan de la iniciativa. Algunos protectores realizan visitas al lugar del proyecto cubriendo la totalidad de sus gastos.

82. De acuerdo con la información de Unicef, los fondos empleados hasta la fecha ascienden a US\$ 126.532,05. Este presupuesto es fijo y entregado en su totalidad para la ejecución del proyecto.

83. Según datos del INEI en su informe *El estado de la niñez en el Perú 2004*, la tasa de mortalidad infantil en el Perú es alta: de cada 1.000 niños nacidos vivos mueren en promedio 43 antes del primer año (esta cifra aumenta a 84 en el Cusco); asimismo, más de 270.000 madres gestantes sufren de anemia por deficiencia de hierro; aproximadamente 1.200 mujeres fallecen cada año durante el parto o posparto inmediato. Las cifras de desnutrición también son altas: 25,4% de los niños menores de cinco años sufre desnutrición crónica y tres de cada cuatro niños menores de dos años tienen anemia por alimentación deficiente; en el Cusco esta cifra es de 43,2%.

84. De acuerdo con la Dirección de Estadística e Informática de la Dirección Regional de Salud

a 3.000 m.s.n.m. y a 50 km de la ciudad del Cusco, enfrenta una situación de extrema pobreza que origina altos índices de mortalidad y desnutrición, cuyas víctimas primeras son los niños. La comunidad solo cuenta con un centro de salud, un centro educativo inicial, tres colegios primarios y dos secundarios, y carece de transporte público.

La intervención de la empresa se circunscribe al manejo de los fondos entregados para el proyecto. Unicef hace las intervenciones en la comunidad beneficiaria y realiza el monitoreo del proyecto. Periódicamente envía los resultados del programa<sup>85</sup> a la empresa a través de “informes de progreso y utilización de fondos”. El proyecto se divide en dos programas:

- **Iniciativas para la Inclusión Social.** Busca desarrollar planes de acceso a servicios de salud, educación y ciudadanía. Dentro de este programa se realizan actividades para mejorar la situación de las madres gestantes y reducir la tasa de mortalidad infantil y la desnutrición crónica. Además, se busca fortalecer el sistema educativo de la comunidad e incrementar los niveles de matrícula escolar.
- **Promoción y Monitoreo de Derechos.** Promueve y refuerza el accionar de instituciones y autoridades locales en pro de los derechos de niños y mujeres.

El proyecto tiene como aliados estratégicos al Ministerio de Salud, la Dirección Regional de Salud Cusco, el Ministerio de Educación, la Dirección Regional de Educación Cusco, la Municipalidad Distrital de Huancarani, la Municipal Distrital de Cay Cay y la ONG “Movimiento de Promoción por los Derechos Humanos de las Mujeres” (Amhauta).

El 16 de noviembre de 2007 se firmó un convenio que dio inicio a la segunda fase del Proyecto Huasaq, que tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de las niñas, niños y sus familias, superando la situación de exclusión y pobreza de 49 comunidades del Cusco, pertenecientes a los distritos de Caicay, Colquepata y Huancarani, provincia de Paucartambo. Dichas comunidades tienen una población que asciende a 18.935 habitantes, de los cuales aproximadamente 7.500 son niños de 0 a 18 años. El proyecto se basa en cuatro ejes estratégicos:

---

Cusco, la población más afectada de esta comunidad se distribuye de la siguiente manera: 120 niños menores de 3 años; 478, entre 3 y 14 años; 50, entre 15 y 17 años; y 400 mujeres cuyas edades oscilan entre 15 y 49 años.

85. Véase el anexo 5.3: “Indicadores de impacto del Proyecto Huasaq”.

- El fortalecimiento de las capacidades institucionales locales.
- El fortalecimiento de las capacidades humanas.
- La concertación y participación ciudadana.
- La articulación y asociativismo municipal.

Para lograr la sostenibilidad del proyecto, se busca empoderar a los líderes locales para que tengan la autoridad suficiente como para impulsar políticas públicas que tengan como eje central el tema de la niñez a través del asociativismo municipal. De esta forma se logrará que el tema de la niñez esté en la agenda local y que se transfieran capacidades para fortalecer las instituciones y la ciudadanía, dentro de un marco de esfuerzos y compromisos conjuntos.

Los impactos que se espera lograr con el proyecto son:

- Reducción de la desnutrición crónica y mejora de las condiciones de salud de la mujer y niñez.
- Mejora de la calidad educativa y de los logros de aprendizaje en la educación primaria y secundaria.
- Promoción y protección de los derechos de la niñez, particularmente los derechos de identidad y a una vida libre de violencia.
- Mejora de los ingresos económicos familiares y del desarrollo productivo local.

Gracias a los exitosos resultados obtenidos en la primera fase del Proyecto Huasaq, al apoyo y compromiso de todos los que trabajaron en la implementación del proyecto, además del apoyo y compromiso de muchos de sus afiliados, ProFuturo puso en marcha la segunda fase de este proyecto, con la colaboración de Unicef, permitiendo que aproximadamente 7.000 niños más –que se suman a los 500 que inicialmente integraran el grupo beneficiario– puedan tener un futuro de inclusión y prosperidad.

Para los líderes estratégicos, las razones que motivan el orientar la acción social hacia los niños se fundamenta en la idea de que los problemas deben atacarse desde sus orígenes y no cuando estos ya no pueden modificarse. En definitiva, la proyección de las acciones y el impacto que se derivan de ellas consideran que los hoy niños dentro de algunos años formarán parte del mercado laboral, y por lo tanto representan un mercado potencial para la empresa, visión consistente con la gestión en RS, según afirman sus líderes.

### 3.2.4 Indicadores de impacto

Como se ha mencionado, ProFuturo evalúa la gestión en responsabilidad social a través de los indicadores Ethos de responsabilidad social. A través de diversas pautas se analiza el comportamiento de la empresa con cada uno de sus *stakeholders*. Los resultados obtenidos en la evaluación realizada durante el año 2006 se observan en el cuadro 5.12:

**Cuadro 5.12**  
**Resultados obtenidos de la evaluación con los indicadores**  
**Ethos de responsabilidad social<sup>86</sup>**

Tema	Índice general 2005	Índice general 2006
Valores y transparencia	75%	96%
Público interno	75%	96%
Medio ambiente	63%	83%
Proveedores	50%	69%
Consumidores y cliente	92%	92%
Comunidad	56,25%	75%
Gobierno y sociedad	67%	63%

Fuente: reporte social de ProFuturo AFP.

Respecto a **valores y transparencia**, ProFuturo ha promovido la publicación y difusión de un nuevo código de ética, además de la implementación de controles y auditorías. En relación con sus trabajadores, la empresa ha desarrollado normas escritas respecto a la diversidad en el proceso de selección y contratación, además de los programas y políticas ya existentes en función a la motivación del personal. En cuanto al medio ambiente, la empresa busca apoyar campañas de educación ambiental, además de mantener la supervisión sobre el origen de insumos de imprentas y servicios de limpieza. El trabajo con proveedores, consumidores, comunidad y gobierno, mantiene el mismo perfil, según se ha mencionado a lo largo del presente informe. Un aspecto que puede aún ser reforzado es el relacionado con los **consumidores**, pues ellos deberían tener un rol más activo dentro de las acciones de responsabilidad social de la empresa. Si bien los folletos y guías informativos ayudan, el empleo de medios de comunicación de mayor cobertura podría ser la base de programas “educativos”

86. Fuente: *Reporte social de ProFuturo AFP 2006*, pp. 26-30.

orientados no solo a la prevención de daños, sino al conocimiento del servicio en toda su dimensión, además del accionar de la empresa y su implicancia en materia de responsabilidad social, así como del significado que representa para todos los actores vinculados a ella.

Respecto al clima laboral, cada año la empresa realiza una encuesta de clima organizacional que mide el nivel de satisfacción de los empleados dentro de la misma. De acuerdo con ello, hay un excelente clima laboral; el nivel de satisfacción alcanza el 90%<sup>87</sup>.

Diversos premios otorgados demuestran el esfuerzo por mejorar la gestión del negocio; así, en el año 2001 obtuvo el Premio a la Calidad del Perú en la categoría “Modelos de Excelencia en la Gestión para Empresas de Servicio”; en el 2002 logró la certificación ISO-9001:2000 para todos los procesos del negocio, lo que la convirtió en la primera AFP en el mundo y la primera empresa financiera en el Perú en lograr esta certificación con dicho alcance; y en el 2003 fue la primera empresa en obtener el Premio Nacional a la Calidad. Asimismo, en el año 2005 obtuvo el segundo puesto en el III Concurso a la Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de las Empresas organizado por Perú 2021, por el Proyecto Huasaq.

Los resultados demuestran un desarrollo óptimo de la empresa; sin embargo, es importante que esta evaluación vaya incorporando con el tiempo a todos los colaboradores de la empresa y otros elementos de evaluación externa (además de los *stakeholders* más importantes para ProFuturo), así como que enriquezca su evaluación y análisis, con el propósito de obtener resultados más objetivos.

#### **4. Balance de la gestión e iniciativas sociales**

- Evolución de las estrategias de responsabilidad social en la gestión de la empresa

En el desarrollo de la empresa se puede distinguir dos fases importantes: una que va desde el momento de su creación hasta el cambio de dirección, y posteriormente la implementación del modelo de gestión Malcolm Baldrige para la calidad total, esta última a partir de la introducción de estrategias de responsabilidad social, enmarcadas inicialmente en el establecimiento de objetivos orientados

---

87. Fuente: *Reporte social de ProFuturo AFP 2006*, p. 19.

a una mayor calidad de servicio al cliente, tanto interno como externo. De esta manera, la empresa puso énfasis en la creación de productos y servicios que atendieran las necesidades del cliente más allá de lo ofrecido en el mercado, así como en la gestión del recurso humano, que involucra tanto el desarrollo profesional como la motivación permanente del personal. Como se ha podido ver, la evolución de la estrategia de responsabilidad social ha estado alineada con el negocio. La necesidad de establecer cambios en la conducción del negocio frente a un mercado altamente competitivo y aún inestable, obligó a la empresa a hacer un cambio de dirección que repercutió, más adelante, de manera positiva para ProFuturo. El liderazgo que se ocupó de los cambios, y que aún permanece casi en su totalidad en la alta gerencia de la empresa, motivó la introducción de las estrategias de RS tal y como en la actualidad se visualizan, y que responden, asimismo, a una evolución constante, según se orienta la visión del líder general. Sin ella, posiblemente los factores cambien de manera drástica.

- Motivaciones y liderazgo

La motivación de la empresa para desarrollar una estrategia de responsabilidad social responde, básicamente, a una visión que es introducida –inicialmente– y difundida por la Gerencia General. Los cambios introducidos en el negocio a fines de la década de 1990 con el propósito de mantener a ProFuturo en el ejercicio de sus actividades, fueron de la mano con la aparición del concepto de responsabilidad social, lo que se tradujo en la elaboración de estrategias acordes con las necesidades y la importancia de cada uno de los *stakeholders* vinculados con la empresa. El Líder Estratégico Central actual es quien impulsa la visión de responsabilidad social tal y como se refleja hoy en día en el quehacer del negocio, y es apoyado por las demás gerencias de la empresa, la mayoría de las cuales acompañaron los cambios en la gestión administrativa realizada hace algunos años.

Ciertamente, la acción social que se realiza ha sido (y sigue siendo) el “caballito de batalla” de todas las empresas y el elemento más visual para difundir una imagen positiva del negocio. Conforme ha evolucionado el concepto de la RSE en nuestro país, ProFuturo ha ido identificando los indicadores más importantes que le permitan incorporar la responsabilidad social como parte de su filosofía y de su cultura organizacional. Por ello, el concepto de RSE es difundido internamente y de manera permanente, de modo tal que se favorece un ambiente de trabajo agradable y se facilita la captura y retención de los mejores colaboradores.

Desde un primer momento, el Líder Estratégico Central es quien ha desempeñado un papel clave en la gestión de la RS, enfatizando el equilibrio tanto interno como externo de las acciones de la empresa, con el propósito de convertirse en un modelo por seguir para las empresas en nuestro país. En esta tarea lo acompañan los líderes estratégicos de todas las áreas de la empresa, quienes comparten la visión de su líder principal, el cual –de acuerdo con lo que afirman estos líderes– “impulsa incansablemente las buenas prácticas en responsabilidad social, motivando a todo el personal”. Este estilo de liderazgo ha permitido introducir cambios positivos dentro de la empresa, legitimando una visión particular de RS.

Si bien existen muchos signos exteriores que ejemplifican una gestión proactiva sobre el tema, existe el peligro de solo “ser”, mas no “transformar”; es decir, convertirse en un real agente de cambio en todos los ámbitos, situación en la que no solo se permanezca dentro del círculo empresarial, sino que se participe de un planeamiento estratégico global –esto es, a escala nacional– que signifique salir un poco de los márgenes actuales, y que, según lo analizado, estaría por buen camino.

Como se observa a través del análisis de este y otros casos, el empresariado peruano aún no está totalmente sensibilizado con el concepto global de la RS, pues en su mayoría concentran la mirada en los proyectos dirigidos a la comunidad. Un ejemplo de ello son las candidaturas que recibe el concurso que organiza Perú 2021: la mayor parte de empresas participantes compiten en el rubro de “Comunidad”. Una razón para ello podría ser que la acción social externa resulta más visible para el público en general y, por lo tanto, determina una valoración mayor por parte de la empresa, que estima que esto fortalece su imagen corporativa, aun cuando la organización haya dedicado sus esfuerzos a otros grupos de interés.

En este contexto, la labor de capacitación y sensibilización recae con fuerza en las universidades y otras organizaciones de la sociedad civil, y es a través de ellas que debe hacerse hincapié en que la filosofía de RS debe analizarse desde el interior de las organizaciones para luego proyectarla externamente. El efecto contrario puede generar que la RS signifique solo acción social traducida en acciones filantrópicas, con impactos de corto plazo.

Por otro lado, es importante mencionar que:

- La responsabilidad social es algo que debe implementarse en el largo plazo, por ello pone a prueba la convicción de la empresa sobre el tema, aun en época de crisis.
- Es de vital importancia trabajar de manera conjunta en el sector de las AFP con el objetivo de lograr un desarrollo homogéneo de prácticas socialmente responsables.
- Es sumamente importante medir los resultados e impactos de la aplicación de dichas prácticas en el ámbito de toda la organización y en la relación con sus *stakeholders*.
- Cuando la empresa desarrolla modelos de excelencia en la gestión, la RS se inserta naturalmente en su estrategia.
- Se requiere priorizar la RS interna y paralelamente proyectarse hacia la RS externa. Eso genera una imagen de coherencia en la filosofía y gestión de la empresa.
- Se debe generar estrategias de comunicación óptimas, para que el mercado no solo esté informado sino que comprenda dicha información.
- La RS, cuya base son los principios y valores organizacionales, implica crear una “cultura organizacional” a través de la sensibilización, capacitación, acción (voluntariado), que, según se ha podido ver en el presente informe, son muchos de los aciertos de ProFuturo.
- El buen gobierno corporativo es un elemento clave de la RS en este sector.

Asimismo, queda pendiente un análisis sobre la situación de un mercado laboral, que es altamente informal, y el impacto de este y otros indicadores económicos que irán de alguna manera definiendo el desarrollo del mercado en el mediano y largo plazo y los retos que habrá que enfrentar.

## Bibliografía

ARBAIZA, Lidia y Emilio LABARTA

2002 “ProFuturo AFP: cambio organizacional impulsado por el plan estratégico de recursos humanos”. En: *ESAN, Cuadernos de Difusión*, año 7, N° 13, pp. 159-91.

ASOCIACIÓN DE AFP

2003 *Construyendo el futuro. 10 años de logros del Sistema Privado de Pensiones*. Lima: Asociación de AFP, 95 pp.

## CLASS &amp; ASOCIADOS S.A. CLASIFICADORA DE RIESGO

- 2002 “Informe ProFuturo AFP”. En: *Classrating*. Fecha de consulta: 25/10/2006. <<http://www.classrating.com/ProFuturo.PDF>>.

DIARIO *EL COMERCIO*

- 2006 “Rentabilidad real de las AFP fue de 18,4% en el 2005”. En: *El Comercio* [Lima], 25 de enero del 2006. Fecha de consulta: 15/10/2006. <<http://www.elcomercioperu.com.pe/edicionimpresa/html/2006%2D01%2D25/impeconomia0444193.html>>.

## FONDO DE NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA (UNICEF)

- 2006 *Cuarto informe de progreso y de utilización de fondos para ProFuturo AFP*.

## GANOZA, Carlos

- 2005 “ProFuturo contraataca”. En: *Semana Económica*, N° 983, agosto, p. 16.

## JIMÉNEZ, Luis Felipe y Jéssica CUADROS

- 2003 *Evaluación de las reformas a los sistemas de pensiones: cuatro aspectos críticos y sugerencias políticas*. Santiago de Chile: Cepal.

## PROFUTURO AFP

- 2008 *Memoria anual y balance social 2007*.  
2007 *Memoria anual y balance social 2006*.

REVISTA *ENFOQUE ECONÓMICO*

- 2005 “AFP pelea a muerte”. En: *Enfoque Económico*, agosto, pp. 6-8.

## SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP

- 2006 *Boletín del Sistema Privado de Pensiones*. Lima: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

## SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS (SBS)

- 2006 “Estadísticas financieras”. Fecha de consulta: 20/10/2006. <<http://www.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2006/Marzo/FP-1101-ma2006.DOC>>

**Páginas web**

ASOCIACIÓN DE AFP

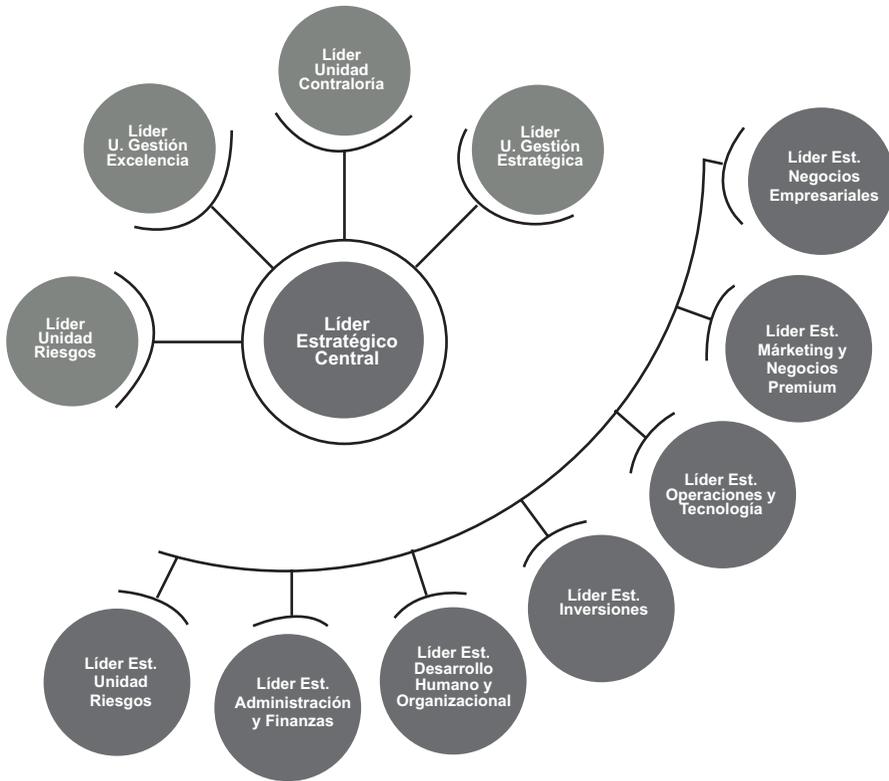
<http://www.asociacionafp.com.pe/>

PROFUTURO AFP

<http://www.profuturo.com.pe/>

**Anexos**

**Anexo 5.1**  
**Organigrama de ProFuturo AFP**



**Anexo 5.2**  
**Acción social de ProFuturo<sup>88</sup>**

**Sociales**

Proyecto	Público	Inicio	Resultados hasta el 2006
<b>Proyecto Huasaq – Cusco</b>	Comunidad	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducción de la desnutrición aguda y global en menores, de 28% a 19%, entre el 2004 y el 2006.</li> <li>▪ Reducción del nivel de desnutrición de los niños en 12,5%.</li> <li>▪ Participación de los padres en actividades educativas, con lo que se consiguió ampliar el horario de funcionamiento de la biblioteca fuera del horario escolar.</li> <li>▪ Se inició estudio para evaluar la comprensión lectora de los niños de segundo y tercer grado de primaria.</li> <li>▪ Capacitación a personal de la salud.</li> <li>▪ Implementación de una casa de espera para madres gestantes.</li> </ul>
	Cientes	2004	400 afiliados participan como protectores de niños beneficiados con el proyecto.
<b>Desarrollo de profesionales y ejecutivos</b>	Colaboradores	2000	Se capacitaron más de 32.000 profesionales: desayunos, conferencias y seminarios.
<b>Talleres de RSE</b>	Proveedores	2006	Programas de talleres de responsabilidad social a principales proveedores.
<b>Charla prejubilación</b>	Afiliados: adulto mayor. Prejubilados	2004	89% de satisfacción de los afiliados atendidos.
<b>Actividades de entretenimiento</b>	Jubilados de ProFuturo	2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actividades de entretenimiento y de relajación.</li> <li>▪ 17 actividades, 2.536 pensionistas asistentes.</li> <li>▪ Nivel de satisfacción de 94%.</li> </ul>

88. ProFuturo AFP (2007, 2008).

### Ciudadanía y liderazgo social

Proyecto	Público	Inicio	Resultados hasta el 2006
UIP	Ejecutivos y estudiantes universitarios	2002, 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 21.859 personas capacitadas a escala nacional.</li> <li>▪ Ahorro generado de US\$ 345.000 en la empresa.</li> </ul>
Perú 2021	Empresarios y sociedad	2004	Líder Estratégico, Mariano Paz Soldán, nombrado presidente de Perú 2021.
Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA)	Empresarios y público en general	2003	Participación en la promoción de prácticas éticas en la publicidad.
Asociación Peruana de Recursos Humanos (Aperhu)	Profesionales en recursos humanos y empresas en general	2002	Participación y liderazgo en buenas prácticas en gestión humana y organizacional.
Amcham		2002	Promoción y organización de seminarios promovidos por el Comité de Asuntos Financieros.
Asociación Pro Capitales	Inversio-nistas	2003, 2004, 2005	Generación de empleo a través de la inversión de los fondos, desarrollando el mercado de capitales y la economía nacional.
Conasev	Empresariado	2006	Coauspicio del concurso de artículos sobre el desarrollo de mercado de capitales.

### Voluntariado

Proyecto	Público	Inicio	Resultados hasta el 2006
CEI La Capilla – Asia	80 niños de 2 a 5 años	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se beneficiaron más de 100 niños.</li> <li>▪ Participación de 140 voluntarios.</li> <li>▪ Pintado de aulas y pabellones.</li> <li>▪ Construcción de cocina y comedor.</li> <li>▪ Instalación de juegos recreativos.</li> <li>▪ Creación de un biohuerto.</li> <li>▪ Taller de macramé para madres de familia.</li> </ul>

<b>CEI Nueva Esperanza – Trujillo</b>	60 niños de 2 a 5 años	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación de 90 voluntarios.</li> <li>▪ Pintado de aulas y pabellones.</li> <li>▪ Construcción de un teatrín.</li> <li>▪ Construcción de un biohuerto.</li> <li>▪ Instalación y pintado de juegos recreativos.</li> <li>▪ Taller de velas para madres de familia.</li> </ul>
<b>Cerro Primavera – Ventanilla</b>	Más de 100 niños	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voluntariado conjunto con la empresa Kimberly-Clarke.</li> <li>▪ Participación de aproximadamente 120 voluntarios.</li> <li>▪ Construcción de una escuela inicial.</li> <li>▪ Instalación de juegos recreativos.</li> <li>▪ Creación de un biohuerto.</li> <li>▪ Pintado de aulas.</li> <li>▪ Instalación de baños.</li> </ul>
<b>Centro educativo Villa San Juan Arequipa</b>	100 niños de 2 a 5 años	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación de 100 colaboradores de la agencia local.</li> <li>▪ Pintado de aulas y pabellones.</li> <li>▪ Pintado y lijado de sillas y carpetas.</li> <li>▪ Pintado de fachada.</li> <li>▪ Construcción de baños.</li> <li>▪ Construcción e instalación de juegos recreativos.</li> </ul>
<b>Cuna-jardín Cruz de Motupe</b>	Niños de 2 a 11 años	2006	Colecta entre colaboradores de la empresa para la realización de una chocolatada y entrega de juguetes.

## Donaciones

Proyecto	Público	Inicio	Resultados hasta el 2006
<b>ONG Viva Verde</b>	Niños	2006	Reciclaje de botellas de plástico.
<b>Fundades</b>	Niños con síndrome de Down	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reciclaje de papel.</li> <li>▪ Reciclaje de vidrio.</li> </ul>
<b>Universidad de Pachacútec</b>	Adolescentes	2006	Donación de mobiliario.

<b>Otras actividades realizadas (2005-2008)</b>							
<b>Público beneficiado</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Resultados</b>	<b>Fecha</b>	<b>Voluntarios colaboradores</b>	<b>Voluntarios afiliados</b>	<b>Voluntarios familiares</b>	<b>Voluntarios Proveedores</b>
Más de 550 niños entre 1 y 18 años	La Ciudad de los Niños, San Juan de Miraflores, Lima	Construcción de biblioteca, cancha de vóleybol y fútbol, plantado de árboles, actividades artísticas y charlas informativas.	Abril 2005	120		11	
180 niños	Comunidad Huasac, Cusco	Los voluntarios de la agencia de Cusco y una delegación de TuYo de Lima apoyaron en la refacción de los tres colegios (inicial, primaria y secundaria) de la comunidad, así como en la instalación de dos letrinas.	Mayo 2005	30		7	
Niños	Pabellón de Quemados del Hospital del Niño, Lima	Con la venta de pulseras TuYo, los colaboradores recolectaron fondos para la compra de dos oxímetros de pulso con accesorios completos para las salas de operaciones y de recuperación del pabellón de niños quemados. Los voluntarios realizaron además cinco visitas a los pequeños, llevándoles alegría y compañía.	Junio 2005				

<b>Público beneficiado</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Resultados</b>	<b>Fecha</b>	<b>Voluntarios colaboradores</b>	<b>Voluntarios afiliados</b>	<b>Voluntarios familiares</b>	<b>Voluntarios Proveedores</b>
Niños	Escuela de Educación Inicial 054 Carita de Ángel, Chiclayo	Los colaboradores de la agencia de Chiclayo ayudaron a pintar y refaccionar la escuela, a mejorar e implementar áreas de juego, a ampliar áreas verdes, entre otros.	Julio 2005	28		7	
350 niños	Comunidad de Taucamarca y Huaylltambo, Cusco	Los voluntarios de la agencia de Cusco ayudaron a pintar cinco colegios, mejorar las aulas y el mobiliario educativo.	Septiembre 2005	30		5	
300 niños entre 1 y 16 años	Hogar Cominidad de los Niños "La Sagrada Familia", Ventanilla, Lima	Más de 100 voluntarios ayudaron en los trabajos de sembrado, construcción de una cancha de fútbol, pintado de pabellones, charlas informativas y actividades recreativas.	Septiembre 2005	72	15	10	
Ancianos	Albergue Canevaro, Lima	Los voluntarios realizaron una gran chocolatada, actividades artísticas y regalaron un TV de 52" para celebrar la Navidad con los ancianos del albergue.	Diciembre 2005				
300 niños entre 1 y 16 años	Comunidad Sagrada Familia Voluntariado ProFuturo – Ferreyros	Actividades: - Pintado de comedor y cocina. - Construcción de biblioteca. - Instalación de juegos recreativos. - Actividades artísticas con niños. - Manualidades. - Capacitación para alumnos de cuarto y quinto de secundaria.	Diciembre 2005	40	25	15	

<b>Público beneficiado</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Resultados</b>	<b>Fecha</b>	<b>Voluntarios colaboradores</b>	<b>Voluntarios afiliados</b>	<b>Voluntarios familiares</b>	<b>Voluntarios Proveedores</b>
Más de 100 niños y 100 madres de familia.	La Capilla, Asia, Lima	La participación de más de 100 voluntarios permitió realizar muchas actividades, entre las que destacan un taller de confección de calzado y otro de macramé para madres de familia.	Marzo 2006	110	10	20	
60 niños entre 2 y 5 años y mujeres	CEI Nueva Esperanza, Trujillo	Se pintaron aulas y carpetas, se cons-truyó un teatrín y un biohuerto, se brindó entretenimiento para los niños y se organizaron talleres de capacitación para madres de familia.	Junio 2006	72		20	
130 niños	ProFuturo – Kimberly-Clark Cerro Primavera, Ventanilla, Lima	El programa de voluntariado se realizó con la empresa Kimberly-Clark. Participaron más de 100 voluntarios en la construcción de una escuela inicial.	Julio 2006	56	38	15	
100 niños entre 2 y 5 años	Centro Educativo Villa San Juan, Arequipa	Participaron más de 90 colaboradores de la agencia de Arequipa, y se realizó la reparación y pinteado de aulas, carpetas, actividades con niños, construcción de baños, entre otros.	Noviembre 2006	91		14	
Niños	Cuna-Jardín Cruz de Motupe, Chiclayo	Se realizó una colecta entre los colaboradores de ProFuturo AFP para realizar una chocolatada, un show infantil y entrega de juguetes en Navidad.					

<b>Público beneficiado</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Resultados</b>	<b>Fecha</b>	<b>Voluntarios colaboradores</b>	<b>Voluntarios afiliados</b>	<b>Voluntarios familiares</b>	<b>Voluntarios Proveedores</b>
Niños	Primer Encuentro de Voluntariado Corporativo, Lima	ProFuturo AFP, la Compañía Mi-nera Antamina y la Asociación Trabajo Voluntario organizaron un encuentro que permitió compartir experiencias y aprender más sobre el voluntariado corporativo.					
50 niños de 3 a 5 años	Centro de Educación Inicial Niño Jesús, Primera Etapa, Ventanilla, Lima	Se instaló un cerco perimétrico, se construyeron dos aulas, 2 casetas de baño y un portón, entre otros.	Mayo 2007	50	20		
50 niños de 3 a 5 años	ProFuturo – Prodac Centro de Educación Inicial Niño Jesús, Segunda Etapa, Ventanilla, Lima	Se pintaron las instalaciones del nido y el mobiliario, se instalaron juegos de madera y se realizaron actividades artísticas. Nuestros colaboradores realizaron esta campaña junto con la empresa Prodac.	Julio 2007	61	25	12	
120 adultos y 300 niños	Comunidad de Canchamán, Chinchá, Chinchá, Lima	Se construyó un albergue para 60 damnificados por el terremoto y un aula. Se instaló un comedor y se atendió a más de 120 personas a través de la campaña médica organizada por el Rotary Club de Chinchá.	Octubre 2007	125	23		

<b>Público beneficiado</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Resultados</b>	<b>Fecha</b>	<b>Voluntarios colaboradores</b>	<b>Voluntarios afiliados</b>	<b>Voluntarios familiares</b>	<b>Voluntarios Proveedores</b>
50 niños de 3 a 5 años	Centro de Educación Inicial Niño Jesús, Tercera Etapa, Ventanilla, Lima	Se implementó un comedor popular, se entregó una cocina industrial donada por la empresa y más de 790 utensilios de cocina recolectados por nuestros colaboradores.	Noviembre 2007	62	3	10	
360 niños	ProFuturo – Coprodelli Campaña Navideña, Ventanilla y Chincha, Lima	Los colaboradores de la empresa apadrinaron cada uno a un niño de Ciudad de Pachacútec, les hicieron regalos y lograron recolectar 29 cajas con ropa, libros y juguetes para la Comunidad de Canchamán y nuestro albergue en Chincha.	Diciembre 2007				
45 niños de entre 3 y 5 años y padres de familia	Asentamiento Humano El Misti (Sector Belaunde), Carabayllo, Lima	Se construyó un Pronoei. Además, hubo actividades artísticas para los pequeños, un taller de generación de empleo (tejido a <i>crochet</i> ) para las madres y una charla de valores para los padres de familia. Nuestros colaboradores lograron recolectar cientos de útiles, materiales y juegos escolares que fueron donados al centro de educación inicial.	Marzo 2008	43	1	10	

<b>Público beneficiado</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Resultados</b>	<b>Fecha</b>	<b>Voluntarios colaboradores</b>	<b>Voluntarios afiliados</b>	<b>Voluntarios familiares</b>	<b>Voluntarios Proveedores</b>
45 niños entre 3 y 5 años y madres	Asentamiento Humano El Misti (Sector Belaunde) Segunda Etapa, Carabayillo, Lima	Se pintaron las instalaciones del nido; se instaló un tanque de agua, lavatorios y juegos para los pequeños; y se construyó un comedor. Además, se realizó la segunda etapa del taller de generación de empleo para las madres y un taller de autoestima.	Mayo 2008	45	1	14	
120 niños entre 3 y 12 años y madres	Institución Educativa Santa Rosa de Llanavilla, Villa El Salvador, Lima	Se construyó y pintó un comedor, se refaccionaron los techos y vigas de cuatro aulas, se instalaron juegos para inicial y primaria y un cerco perimétrico. También se realizaron talleres de manualidades y técnicas de venta para las madres.	Julio 2008	55	2	31	
103 niños y 10 madres sustitutas	Aldea infantil San Ricardo	Actividades realizadas o implementadas: 1. Diez parcelas de cultivo donde se sembró zanahoria, tomate, ají, acelga, lechuga, pepinillo, entre otros cultivos.	Octubre 2008	74	11	41	4

Público beneficiado	Proyecto	Resultados	Fecha	Voluntarios colaboradores	Voluntarios afiliados	Voluntarios familiares	Voluntarios Proveedores
		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Se sembraron diez árboles frutales (manzanas, peras, guámbana, palto, naranja, tangelo, entre otros).</li> <li>3. Se implementó un vivero para almácigos.</li> <li>4. Se implementó un modulo de reciclaje, compost y humus. Se recicla tanto material orgánico como inorgánico, los cuales pueden ser considerados como una fuente de ingresos para la aldea infantil.</li> <li>5. Se implementó el sistema de riego por goteo.</li> <li>6. Se implementó un modulo de crianza de cuyes, tanto para su consumo como para su comercialización.</li> <li>7. Se sembraron plantas florales y jardín alrededor de las parcelas, así como un cerco para proteger el biohuerto.</li> </ol> <p>Como actividades de aprendizaje:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obra de teatro realizada por los colaboradores sobre temas de reciclaje y medio ambiente.</li> </ol>					

Público beneficiado	Proyecto	Resultados	Fecha	Voluntarios colaboradores	Voluntarios afiliados	Voluntarios familiares	Voluntarios Proveedores
320 niños, 14 docentes y las 6 madres del colegio	Colegio Esplendor de la Verdad del AA.HH. de Jicamarca	2. Concurso de dibujo sobre temas ambientales y cómo los niños lo perciben. 3. Charlas a las madres y niños sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y cómo lograrlo.	Diciembre 2008	20	0	10	0

Fuente: ProFuturo AFP.

### Anexo 5.3

#### Indicadores de impacto del Proyecto Huasac

El proyecto tiene como objetivos específicos<sup>89</sup>:

- Reducir en 15% la tasa de mortalidad perinatal e infantil.
- Reducir en 20% el bajo peso al nacer, la desnutrición crónica y la anemia por deficiencia de hierro en niños menores de 3 años.
- Incrementar en 10% los logros de aprendizaje en lectoescritura y razonamiento lógico-matemático de los niños matriculados en la escuela.
- Incrementar al 100% el registro del nacimiento de los niños.

Hasta el momento, los logros más importantes obtenidos por el proyecto son:

- Mejora en la calidad y acceso a la atención médica de madres y niños, beneficiando a 50 madres gestantes, 120 niños menores de 3 años, 14 niños en edad preescolar y 319 niños entre 6 y 14 años. Asimismo, 81% de las madres gestantes completaron sus controles y dieron a luz en los centros de salud. Además, 58%<sup>90</sup> de los niños menores de un año completaron sus controles<sup>91</sup>.
- Disminución en 12,5% de casos de desnutrición infantil en niños menores de seis meses.
- Matrícula escolar al 100%.
- Capacitación al personal del Centro de Salud de Huasac y a 25 miembros de la comunidad en la atención de enfermedades infantiles, manejo del control prenatal y monitoreo del crecimiento y desarrollo infantil.

Las metas propuestas a futuro son las siguientes:

- Poner en marcha la Casa de Espera (para madres gestantes), los Centros Comunitarios de Vigilancia y la Defensoría Comunitaria de Huasac.
- Articulación del sistema de vigilancia comunitaria con el sistema de vigilancia contra epidemias de Centro de Salud de Huasac.
- Avanzar en la implementación del plan para mejorar la calidad educativa en las escuelas, con la participación de autoridades, padres y maestros.
- Mejorar los centros educativos de Taucamarca y Huayllabamba.

---

89. Fuente: Unicef. *Cuarto informe de progreso y de utilización de fondos para ProFuturo AFP*, 2006.

90. Según informes de Unicef, los promedios en Cusco no sobrepasan de 40%.

91. Fuente: ProFuturo AFP. <<http://www.profuturo.com.pe/>>.

# Apuntes de Estudio

1. Portocarrero Suárez, Felipe, *Cómo hacer un trabajo de investigación*, 3a. ed., Lima: CIUP, 1990.
2. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo I, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
3. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo II, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
4. Injoque Espinoza, Javier, *WordPerfect 5.1. Fundamentos y orientaciones prácticas*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1992.
5. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo III, Lima: CIUP, 1991.
6. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Elementos de gramática española*, 4a. ed., Lima: Universidad del Pacífico, 2008.
7. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Técnicas de lectura y redacción. Lenguaje científico y académico*, 4a. ed., Lima: Universidad del Pacífico, 2009.
8. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos de política de la empresa*, Lima: CIUP, 1992.

9. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IV, Lima: CIUP, 1992.
10. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, Lima: CIUP, 1992.
11. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo V, Lima: CIUP, 1993.
12. Rivero, Eduardo, *Contabilidad I*, 2a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2000.
13. Altamirano, Jesús, *Lotus 2.4. Conceptos y consejos prácticos*, Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
14. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Colección de casos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1993.
15. Chong, Esteban y otros, *Teoría y práctica de la contabilidad intermedia*, Lima: CIUP, 1994.
16. Wong, David, *Finanzas en el Perú: un enfoque de liquidez, rentabilidad y riesgo*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1995.
17. Mayorga, David y Patricia Araujo, *La importancia de la mercadotecnia estratégica: el caso de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1994.
18. Aliaga Valdez, Carlos, *Manual de matemática financiera: texto, problemas y casos*, 4a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1999.
19. Ángeles, Julio; Jorge Rubio; Yván Soto y Jorge Toma, *Procesamiento estadístico de datos con Minitab y Harvard Graphics*, Lima: Universidad del Pacífico, 1995.
20. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Casos peruanos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1995.
21. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VI, Lima: CIUP, 1995.
22. Vento Ortiz, Alfredo, *Finanzas aplicadas*, 7a. ed., Lima: CIUP, 2005.

23. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos peruanos de negocios internacionales*, Lima: CIUP, 1995.
24. Muñoz, José Luis, *Análisis e interpretación de estados financieros ajustados por inflación*, Lima: CIUP, 1995.
25. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, tomo II, Lima: CIUP, 1996.
26. Beltrán, Arlette y Hanny Cueva, *Ejercicios de evaluación privada de proyectos*, 3a. ed., Lima: CIUP, 2000.
27. Aliaga Valdez, Carlos, *Aplicaciones prácticas de matemática financiera: 603 problemas resueltos*, 1a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1998.
28. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VII, Lima: CIUP, 1996.
29. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos sobre la mercadotecnia estratégica de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1997.
30. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VIII, Lima: CIUP, 1997.
31. Seinfeld, Janice y otros, *Introducción a la economía de los recursos naturales y del medio ambiente*, Lima: 2a. ed., CIUP, 1999.
32. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IX, Lima: CIUP, 1998.
33. Bonifaz, José Luis y Ruy Lama C., *Optimización dinámica y teoría económica*, 1a. ed. corregida, Lima: CIUP, 2002.
34. Franco Concha, Pedro, *Planes de negocios: una metodología alternativa*, 2a. ed., Lima: CIUP, 2005.
35. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo X, Lima: CIUP, 1999.

36. Schuldt, Jürgen, *Dolarización oficial de la economía: un debate en once actos*, Lima: CIUP, 1999.
37. Schwalb, María Matilde y Juan Carlos Casafranca, *Casos ganadores de los Premios MAX/EFFIE*, Lima: CIUP, 2000.
38. Medina, Oswaldo, *El achoramiento: una interpretación sociológica*, Lima: CIUP, 2000.
39. Espejo Reese, Ricardo, *Ética y empresas: el caso de la banca peruana*, 2a. ed. corregida y aumentada, Lima: CIUP, 2003.
40. Malca, Óscar, *Comercio electrónico*, Lima: Universidad del Pacífico, 2001.
41. Lescano, Lucio, *La disciplina del servicio*, 2a. ed. corregida y aumentada, Lima: CIUP, 2003.
42. Schwalb, María Matilde; Patricia Araujo y David Mayorga, *Casos ganadores de los Premios Effie 1999*, Lima: Universidad del Pacífico-AFP Integra, 2001.
43. Urrunaga, Roberto; Tami Hiraoka y Antonio Risso, *Fundamentos de economía pública*, Lima: CIUP, 2001.
44. Bonifaz, José Luis y Diego Winkelried, *Matemáticas para la economía dinámica*, 1a. ed. corregida, Lima: CIUP, 2003.
45. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos de administración general en organizaciones que operan en el Perú*, tomo XI, Lima: CIUP, 2001.
46. Pipoli de Butrón, Gina, *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, tomo II, Lima: CIUP, 2002.
47. Malca, Óscar, *Comercio internacional*, 3a. ed., Lima: CIUP, 2005.
48. Schwalb, María Matilde; Patricia Araujo y David Mayorga, *Casos ganadores de los Premios Effie 2000*, Lima: Universidad del Pacífico-Alicorp, 2002.

49. Mayorga, David; María Matilde Schwalb y Patricia Araujo, *Casos ganadores de los Premios Effie 2001*, Lima: Universidad del Pacífico-Alicorp, 2002.
50. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos de administración general en organizaciones que operan en el Perú*, tomo XII, Lima: CIUP, 2002.
51. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos peruanos de comportamiento organizacional*, tomo I, Lima: CIUP, 2003.
52. Siu K., Ricardo y Carlos Andaluz Z., *Cálculo diferencial: teoría y aplicaciones*, Lima: CIUP, 2003.
53. Schwalb, María Matilde; Claudia Ortega y Emilio García (editores), *Casos de responsabilidad social*, Lima: CIUP, 2003.
54. Araujo, Patricia; David Mayorga y María Matilde Schwalb, *Casos ganadores de los Premios Effie 2002*, Lima: Universidad del Pacífico, 2003.
55. Mayorga, David; Patricia Araujo y María Matilde Schwalb, *Casos ganadores de los Premios Effie 2003*, Lima: Universidad del Pacífico - Interbank, 2004.
56. Malca, Oscar, *Perfiles de productos con potencial agroexportador*, Lima: CIUP, 2004.
57. Miyashiro, Isabel, *Empresa y gerencia en Asia: el caso de la República Popular China*, Lima: CIUP, 2004.
58. Schwalb, María Matilde y Emilio García (editores), *Buenas prácticas peruanas de responsabilidad social empresarial*, Lima: CIUP, 2004.
59. Cortez, Rafael y Luis Rosales, *340 ejercicios de Microeconomía*, Lima: CIUP, 2005.
60. Seinfeld, Janice, *Análisis económico de la salud*, Lima: CIUP, 2005.
61. Yamada, Gustavo y Patricia Pérez, *Evaluación de impacto de proyectos de desarrollo en el Perú*, Lima: CIUP, 2005.

62. Alva, Edgar, *Fundamentos de Contabilidad. Un enfoque de diálogo con un lenguaje claro*, Lima: CIUP, 2005.
63. Schwalb, María Matilde; Emilio García y Virginia Soldevilla (eds.), *Buenas prácticas peruanas de responsabilidad social empresarial. Colección 2005*, Lima: CIUP, 2006.
64. Toma Inafuko, Jorge y Jorge Luis Rubio Donet, *Estadística aplicada. Primera parte*, Lima: CIUP, 2007.
65. Siu, Ricardo y Carlos Andaluz, *Álgebra*, Lima: CIUP, 2007.
66. Yamada, Gustavo y Juan Chacaltana, *Generación de empleo en el Perú: seis casos recientes de éxito*, Lima: CIUP, 2007.
67. Urrunaga, Roberto y José Luis Bonifaz (eds.), *Estudios de caso sobre regulación en infraestructura y servicios públicos en el Perú*, Lima: CIUP, 2008.
68. Schuldt, Jürgen, *Modelos macroeconómicos computarizados (una introducción)*, Lima: CIUP, 2008.
69. Toma Inafuko, Jorge y Jorge Luis Rubio Donet, *Estadística aplicada. Segunda parte*, Lima: CIUP, 2008.
70. Del Castillo, Elsa y Gustavo Yamada, *Responsabilidad social y buen clima laboral: una fórmula ganadora*, Lima: CIUP, 2008.
71. Beltrán, Arlette; Juan Francisco Castro y Gustavo Yamada, *Hacia un programa de crédito de largo plazo para la educación superior en el Perú*, Lima: CIUP, 2008.



SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE  
**TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA**  
PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156-164 - BREÑA  
Correo e.: [tareagrafica@tareagrafica.com](mailto:tareagrafica@tareagrafica.com)  
TELÉF. 424-8104 / 332-3229 FAX: 424-1582  
MAYO 2010 LIMA - PERÚ