

**V CONFERENCIA INTERAMERICANA SOBRE RESPONSABILIDAD
SOCIAL DE LA EMPRESA (RSE)**

RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

Anales

Ciudad de Guatemala, Guatemala 9 - 11 de diciembre 2007

**Estrella Peinado-Vara
Gabriela de la Garza Tijerina**

Editoras

Responsabilidad Compartida

Anales

ÍNDICE

Lista de moderadores y ponentes

Agradecimientos

Presentación

Introducción

Estrella Peinado-Vara
Gabriela de la Garza Tijerina

Primera sesión plenaria

La RSE como responsabilidad Compartida
Antonio Vives

Primera ronda de sesiones paralelas

Sesión 1A: *Implementación de RSE en PyMEs: Experiencias y lecciones aprendidas del Clúster del FOMIN*

Daniel Shepherd

Sesión 2B: *Competitividad responsable: Apoyando a PyMEs latinoamericanas en la cadena de valor*

Alex McGillivray

Sesión 3C: *Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas: ¿Cómo crear los incentivos correctos?*

Eva Ramos

Segunda sesión plenaria

Diseño de Estrategias
Equipo de relatores

Segunda ronda de sesiones paralelas

Sesión 2A: *Alianza WBCSD - SNV: Creando oportunidades de negocios inclusivos en América Latina*

Filippo Veglio

Sesión 2B: *Barrick y la RSE: Proveedores locales y proyectos integrales de desarrollo social*

Rodrigo Jiménez

Sesión 2C: *El rol del sector privado en aliviar la pobreza y la malnutrición en América Latina y el Caribe*

Diletta Doretti

Tercera sesión plenaria

Instrumentos de implementación
Josep Lozano

Tercera ronda de sesiones paralelas

Sesión 3A: *Productividad y crecimiento a través de prácticas laborales socialmente responsables*

Andrés Yurén

Sesión 3B: *La RSE en la cadena de valor público- privado: Casos empresariales de El Salvador*

Rhina Reyes

Rodrigo Chicas

Sesión 3C: *Compartiendo beneficios y responsabilidades*

Alan Wagenberg

Sesiones semi-plenarias

Sesión semi-plenaria A: *Tratados de libre comercio y la RSE*

Estrella Peinado-Vara

Sesión semi-plenaria B: *Lanzamiento de publicaciones*

María Teresa Villanueva

Cuarta sesión plenaria

¿Cuál es el futuro de la RSE vía cadenas productivas?

James Austin

Anexo 1: *Agenda de la Conferencia*

Anexo 2: *Visitas de Campo*

Anexo 3: *Programa del BID para compensar las emisiones de carbono*

LISTA DE MODERADORES Y PONENTES

Barbara Addy

Global Development Alliance, Estados Unidos

Eduardo Almeida

TechnoServe

Santiago Arango

Nestlé Nespresso

Dominique Michel

Programa de la OIT para empresas multinacionales

Elena Arengo

Social Accountability International

Armando Arias

Asociación Azucarera, El Salvador

Alvaro Arzu

Gobierno Ciudad de Guatemala, Guatemala

James Austin

Harvard Business School, Estados Unidos

Christian Bakker

Pronaca, Ecuador

Juan Carlos Ardila

Cafexport, Suiza

Shona Grant

World Business Council for Sustainable Development, Suiza

María Eugenia Brizuela de Ávila

HSBC El Salvador

Valeria Budinich

Ashoka

Tomás Regalado

Compañía Azucarera Salvadoreña, El Salvador

Alyne de Castro Costa

Petrobrás, Brasil

Nathalie Cely

Coordinación de Desarrollo Social, Ecuador

Patricia Cofiño

McDonalds, Guatemala

Álvaro Colom Caballeros

Presidente electo Guatemala

Cecilia Cosa

The Walt Disney Company, Argentina

Ramon E. Daubon

Inter-American Foundation

Guillermo Monroy

CentraRSE, Guatemala

Luis Alberto Moreno

Banco Interamericano de Desarrollo

Jesús Moreno

Grupo Bon, República Dominicana

Rene Muga

Confederación de la Producción y del Comercio, Chile

Jorge Nieto

Ministro de Obras Públicas, El Salvador

Jorge Nowalski

CIDH Costa Rica

Larry Palmer

Fundación Interamericana, Estados Unidos

Estrella Peinado-Vara

Banco Interamericano de Desarrollo

Luis Perera

Pricewaterhouse Coopers

Timoteo Pérez

IKEI

Macedonio Nely Perez Roblero

Cooperativa Integral Agrícola Unión y Progreso, Guatemala

Imre Petry

INCAE

Maria Silvia Pineda

ASAZGUA, Guatemala

Italo Pizzolante

Pizzolante Comunicaciones Estratégicas, Venezuela

Leontien Plugge

Global Reporting Initiative (GRI), Holanda

Eva Ramos

Fundación Ecología y Desarrollo, España

Patricia de Caires Sogayar

Instituto Ethos, Brasil

Fortino Reyes

BIMBO Centroamérica

Rhina Reyes

FUNDEMAS, El Salvador

Guido Ricci

Consejo de Administración, OIT, Guatemala

Dileta Doretti

Instituto del Banco Mundial

Miguel Mauricio Facusse

Corporación Dinant, Honduras

Pablo Frederick

Acción RSE

Tulio Garcia

Cooperativa Agrícola 4 Pinos, Guatemala

Ián González

La Casa Coatzal, Guatemala

Ray Bracy

Wal-Mart

Adam Greene

United States Council for International Business

Roberto Gutiérrez Poveda

Social Enterprise Knowledge Network

Julio Herrero

CentraRSE, Guatemala

Laura Iturbide

Universidad Anáhuac, México

Rodrigo Jiménez

Barrick, Chile

Audra Jones

UN Foundation

Robert de Jongh

SNV Organización de Desarrollo de Holanda

María Teresa Villanueva

Banco Interamericano de Desarrollo

Antonio Lacayo

Centro Empresarial Pellas

Carlos Reynaldo Lacayo

Unión Nicaragüense para la RSE, Nicaragua

Josep Lozano

Instituto de Estudios Superiores de Empresa, España

Daniel Shepherd

Banco Interamericano de Desarrollo

Dana Martin

Banco Interamericano de Desarrollo

Félix Martínez

Grupo Nestlé, México

Alex McGillivray

AccountAbility, Reino Unido

Mario Rivera

SERDI, El Salvador

Ana María Roa

Proyecto Vincular-FOMIN, Chile

Isabel Roser

Fundación Carolina, España

Mary Estelle Ryckman

Oficina de Comercio, Estados Unidos

Rolando Sánchez

Soluciones Agrícolas, Amanco, Guatemala

Avedis Seferian

Worldwide Responsible Apparel Production

Berry Magarinos

Alianza Global para la Mejora en la Nutrición, Suiza

Neeta Sirur

Banco Mundial, Guatemala

Ria Stout

Rainforest Alliance, Estados Unidos

Peter Torrebiarte

Starbucks Costa Rica

Elfid Torres

FUNDES

Albin Trein

Pepsico International

Esther Trujillo

Telefónica, España

Maria Antonia Vasquez

Alfarera y Comerciante, Guatemala

Andrés Yurén

Organización Internacional del Trabajo, Chile

Patricia Vial

Nestlé, Panamá

Filippo Veglio

World Business Council for Sustainable Development

Wayne Visser

Universidad de Cambridge

Antonio Vives

Banco Interamericano de Desarrollo

Alan Wagenberg

GoodBrand & Company, Reino Unido

Andrés Yurén

Organización Internacional del Trabajo, Chile

AGRADECIMIENTOS

La organización y realización de esta conferencia fue posible gracias al apoyo de decenas de personas e instituciones a las cuales queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento.

Comité organizador

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Antonio Vives
Estrella Peinado-Vara
Neli Díaz-Lameda
Gabriela de la Garza Tijerina

Centro de Acción para la Responsabilidad Social Empresarial (CentraRSE), Guatemala

Julio Herrera
Lucía Herrera
Guillermo Monroy
Nicola Bahr L.
Cristiana de Amenabar
Esmaríe Howell

BID – logo	CentraRSE – logo	Gobierno de Guatemala - logo
------------	------------------	------------------------------

Patrocinadores principales

Azúcar de Guatemala
Cementos Progreso, Guatemala
Fundación Interamericana (IAF), EEUU

Industrias Licoreras de Guatemala
Tabacalera Centroamericana, S.A.
Wal-Mart

Copatrocinadores

Banco Centroamericano de Integración
Económica (BCIE)
Banco de América Central (BAC)
Barrick Sudamérica, *Minería Responsable*
British American Tobacco (BAT)

Gigantografías, Guatemala
InWEnt, Alemania
Montana Exploradora de Guatemala, S.A.
Pantaleón, Guatemala

Colaboradores

Canella, Guatemala
Corporación Interamericana de Inversiones
(CII)
Fundación Carolina, España
Hidroeléctrica Río Las Vacas, Guatemala
HSCB

Koramsa
Microsoft
PriceWaterhouseCoopers (PWC)
Procter & Gamble
Productos del Aire, Guatemala
Universidad Rafael Landívar, Guatemala

Medios Patrocinadores

AméricaEconomía
Canal Antigua
Canales Nacionales
Central de Radio
ComunicaRSE, Argentina
Convergence
El Periódico
Emisoras Unidas
Estrategia y Negocios

Ethical Corp, Reino Unido
Grupo Alius
La Hora
Nuestro Diario
Prensa Libre
Radio Infinita
Responsables.biz, España
Siglo Veintiuno

Agradecimientos

AGER, AGEXPORT, AGG, AMCHAM, ANACAFE, Bayer, Cabcorp, CACIF, Cámara de Comercio de Guatemala, Cámara Guatemalteca de Industria, Cámara Guatemalteca de la Construcción, Cluster Forestal, FUNDESA, PIZZOLANTE Comunicación Estratégica, UTZ Certified, VESTEX.

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), Perú 2021, Unión Nicaragüense para la RSE (UniRSE), World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) y el Instituto del Banco Mundial son algunas de las organizaciones que apoyaron en la difusión del evento.

A **Martha Belden** por su ayuda en la revisión final del documento

Logística e Imagen

Los detalles de logística estuvieron a cargo de Organización S.A.
La imagen y campañas estuvieron a cargo de Laotramitá.

Visitas de Campo

Sector de Cemento, Cementos Progreso
Sector de Azúcar, ASAZGUA
Sector de Café, ANACAFE

Consejo Asesor

Álvaro Castillo Monge
Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial (CentraRSE)
Guatemala

Arturo Condo
Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), INCAE

Julio Herrera
Ingenios Pantaleón y CentraRSE
Guatemala

Lucia Herrera
Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial (CentraRSE)
Guatemala

Costa Rica

Adrian Hodges

Prince of Wales International Business Leader Forum

Reino Unido

Carlos Reynaldo Lacayo

Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial (UniRSE)

Nicaragua

Daniel Shepherd

Fondo Multilateral de Inversiones, BID

Ecuador

Djordjija Petkoski

World Bank Institute

Estados Unidos

Federico Cúneo

Foro Empresa

Perú

Jacobo Kattan

Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial (FUNDAHRSE)

Honduras

James Austin

Harvard Business School

Estados Unidos

John Karakatsanis

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)

Colombia

José Antonio Puppim de Oliveir

Fundación Getulio Vargas (FGV)

Brasil

Josep Lozano

Instituto de Innovación Social, ESADE Business School

España

Juan Pablo de Laiglesia

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

España

Luis Ulla

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)

Argentina

Marcela Álvarez Calderón de Pardini

IntegraRSE

Panamá

María Emilia Correa

Grupo Nueva

Chile

María Silvia Pineda

Fundazucar y CentraRSE

Guatemala

Mario Montano Melville

Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial (CentraRSE)

Guatemala

Matilde Schwalb

Universidad del Pacífico

Perú

Mercedes Occhi

Reporte Social

Argentina

Roberto Murray

Grupo Agrisal

El Salvador

Roberto Pizarro

Fundación Carvajal

Colombia

Rosa Conde

Fundación Carolina

España

Relatores

La Universidad Rafael Landívar (URL) de Guatemala se encargó de elaborar los resúmenes de las sesiones al final de cada una de ellas. Los relatores fueron:

Coordinador: José-Francisco Ruiz

Relatores:

- Alejandra María Petz González
- Astrid Daniela Carolina Belteton Mohr
- Claudia Raquel Castañeda Roldán
- Kalebb Fernando Samayoa Ruano
- Erick Daniel Ventura Paniagua
- Gloria Esperanza Zarazua Seseam
- Humberto Arturo Castellanos Menéndez
- Jorge Estuardo Quezada Abdo
- Laura María Dardón Lechuga
- Lázaro Manuel Urízar Hernández
- Luis Ricardo Diez Mendizábal

PRESENTACIÓN

En estos anales se resumen las ponencias y discusiones que tuvieron lugar durante la *V Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa: Responsabilidad Compartida* que se llevó a cabo en Ciudad de la Guatemala, Guatemala del 9 al 11 de diciembre de 2007. En www.iadb.org/csramericas se encuentran la mayor parte de las presentaciones realizadas durante el evento y las relatorías de las sesiones, así como información y materiales sobre las ediciones anteriores.

Esta es la sexta edición de las conferencias sobre responsabilidad social de la empresa que organiza el Banco Interamericano de Desarrollo con el apoyo de diferentes socios en el continente, la primera de las cuales se celebró en Miami en septiembre de 2002, bajo el título de *Conferencia de Las Américas sobre Responsabilidad Social de la Empresa: Alianzas para el Desarrollo*, realizada en respuesta al mandato de los presidentes del Hemisferio Occidental que surge de la Cumbre de Las Américas realizada en Québec en 2001. Las ediciones posteriores de Panamá en 2003, México en 2004, Chile 2005, Brasil 2006 y Guatemala 2007 se han llevado a cabo bajo el título de *Conferencias Interamericanas sobre Responsabilidad Social de la Empresa*.

Con la publicación de estos anales esperamos contribuir a la divulgación de los beneficios de la responsabilidad social y ambiental de la empresa entre todos los actores involucrados.

INTRODUCCIÓN

Responsabilidad Compartida: Utilizando la cadena de valor para transmitir y reforzar prácticas empresariales responsables y sostenibles

Estrella Peinado-Vara y Gabriela de la Garza Tijerina

Banco Interamericano de Desarrollo

“La Responsabilidad Social de la Empresa es un tema que está en el centro de lo que debe ser el desarrollo con equidad... el sector privado socialmente responsable contribuye a un círculo virtuoso que no solamente beneficia a la sociedad sino también a las propias empresas”

- **Luis Alberto Moreno**, Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo¹ -

La Responsabilidad Social de la Empresa ha tenido un gran auge como instrumento para avanzar el desarrollo económico y social equitativo en la región de América Latina y el Caribe. El sector empresarial siempre ha sido un vital en la fórmula del desarrollo sostenible, por su capacidad de generar riqueza y empleo. Sin embargo, su rol se vuelve aún más significativo ante los problemas sociales de la región, como son los 200 millones de latinoamericanos que todavía viven por debajo del umbral de pobreza y no reciben los beneficios del crecimiento económico. Los actores tradicionales de desarrollo - gobierno, sociedad civil y organismos internacionales- se enfrentan a la imposibilidad de resolver los problemas de forma unilateral y reconocen la necesidad de unir esfuerzos con el sector privado, quien en muchas ocasiones está en mejor posición para resolver ciertos problemas. La empresa responsable puede ser un excelente instrumento de desarrollo económico sostenible.

Cada vez son más las empresas que integran en sus estrategias y en sus operaciones diarias prácticas que son respetuosas con el medioambiente, con sus trabajadores, con sus proveedores y con las comunidades en las que opera. Se reconoce que ser una empresa responsable presenta dividendos, en forma de mejor aceptación de sus productos, mejor productividad, menores riesgos, mejor reputación, y contribuye a un círculo virtuoso que no sólo beneficia a la sociedad, sino también a las propias empresas.

No basta, sin embargo, con que algunas empresas sean responsables ya que esto nos lleva de regreso a las limitaciones que presentan las soluciones unilaterales. Para conseguir un impacto real y duradero es vital que los distintos sectores cooperen entre sí, pero además se debe buscar una mayor participación y cooperación entre empresas de distintos sectores y tamaños.

Si bien es cierto que la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) es un término ya conocido entre una gran parte de las empresas latinoamericanas, es también cierto que no es aún implementada de forma generalizada. La RSE es más común en las grandes

¹ Segmento obtenido de la ponencia de Luis Alberto Moreno, Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo durante la sesión de inauguración de la V Conferencia Interamericana sobre RSE. Ciudad de Guatemala, 10 de diciembre de 2007.

empresas que en las micro, pequeñas y medianas empresas, y sin embargo las empresas de mayor tamaño -tanto las locales como las multinacionales- constantemente buscan asociarse con empresas que compartan sus valores y que sean responsables. Es por esto que la búsqueda de mecanismos de transmisión de la RSE de las grandes empresas hacia sus aliados comerciales -y en muchas ocasiones con la participación de otros actores como la sociedad civil, organismos internacionales y gobiernos- se vuelve más revelante.

La cadena de valor de la empresa se reconoce como una valiosa herramienta para hacer de la RSE una práctica extendida y habitual, en donde uno o varios actores tienen la capacidad para exigir ciertas condiciones que se deben cumplir en la cadena y de esta forma procuran el comportamiento responsable de sus socios comerciales. Por medio de la cadena de valor, las empresas de mayor tamaño pueden transmitir sus valores y exigir prácticas responsables con la sociedad y el medio ambiente, a aquellas empresas que las abastecen de bienes y servicios o que distribuyen sus productos. De esta forma las prácticas responsables se transmiten entre todos los socios, creando una responsabilidad compartida de todos los involucrados en la cadena de valor.

En un entorno de globalización creciente, con el consecuente estrechamiento de las interacciones entre los países y del aumento del comercio internacional, las empresas están cada vez más interrelacionadas, cada vez dependen una más de la otra, de sus proveedores y clientes. Para países como los centroamericanos y los del resto de América Latina, cada vez más integrados en la economía mundial, es imperativo que se mejore la competitividad, y cada vez más se está demandando que esa competitividad sea responsable. No basta con ofrecer menores costos si éstos se logran a expensas de prácticas laborales injustas o a través de la explotación no sostenible del medio ambiente. **La competitividad debe ser responsable para que sea sostenible.**

En este contexto la interrelación no sólo aplica en el ámbito de la empresa, sino también a nivel país. La competitividad responsable puede ser una ventaja competitiva tanto para las empresas como para los países. Así como una empresa no puede ser competitiva en una comunidad fracasada, un país no puede ser próspero sin empresas competitivas, por lo que los gobiernos deben trabajar junto con las empresas para crear un entorno de negocios más amigable y de este modo las empresas puedan operar de forma responsable y rentable. La RSE es una estrategia de negocios sostenible que promueve el bienestar de la empresa y de la sociedad en general.

[...nada detiene a los empresarios en su esmero por ser responsables socialmente. De la mano estado y empresariado responsable, pueden conseguir una sociedad más justa, menos desigual, más balanceada, con más oportunidades y mejores fortalecimiento de las democracias.]

- Oscar Berger, Presidente de la República de Guatemala ²-

² Segmento obtenido de la ponencia del Sr. Presidente Oscar Berger, durante la sesión de inauguración de la V Conferencia Interamericana sobre RSE. Ciudad de Guatemala, 10 de diciembre de 2007.

PRIMERA SESIÓN PLENARIA

La RSE como responsabilidad compartida

Lunes, 10 de diciembre de 2007

Antonio Vives³

Ex-Gerente del Departamento de Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Socio Principal, Cumpetere

Los ponentes que formaron este panel fueron: María Eugenia Brizuela de Ávila, Presidenta de HSBC El Salvador y *Head* Regional de Sustentabilidad y Responsabilidad Corporativa para Latinoamérica, El Salvador; Ray Bracy, Vicepresidente *Senior*, Relaciones Gubernamentales y Relaciones Corporativas Internacionales, *Wal-Mart Stores, Inc.*, EEUU y Esther Trujillo, Gerente de Responsabilidad Corporativa, Telefónica, España.

Introducción

Cada edición de la Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa ha sido dedicada a un tema de actualidad en la promoción de la responsabilidad empresarial, desde la primera conferencia sobre alianzas tripartitas (Miami), pasando por el impacto sobre la competitividad (Panamá), a discutir la importancia de pasar del dicho al hecho (México), por la discusión de las responsabilidades de las partes interesadas en la responsabilidad de la empresa (Santiago), hasta cómo extender los beneficios de las prácticas responsables a las partes interesadas (Salvador, Brasil). Esta edición de la conferencia cubre un tema más especializado, como la transmisión de la responsabilidad y sus beneficios a través de la cadena de suministro, desde el consumidor final hacia el primer eslabón de la cadena. Esto tiene especial importancia, no sólo porque las economías se integran cada día más en un mundo globalizado, que va requiriendo comportamientos responsables no sólo del proveedor primario, sino también de los proveedores de este, pero además porque las grandes empresas locales, exporten o no, también comienzan a ver los beneficios de tener proveedores con prácticas responsables. Es más, algunos tratados de libre comercio incorporan medidas relacionadas con la responsabilidad corporativa para acceder a ese libre comercio (por lo mismo que tenemos la sesión semiplenaria A dedicada a este tema).

Ante esta integración de mercados y el aumento del activismo de las partes interesadas (incipiente todavía en algunos países y sectores), las prácticas responsables no son sólo preocupación de las grandes multinacionales, son también preocupación de empresas puramente domésticas, grandes, pequeñas o medianas, y la cadena de suministro se ha convertido en un instrumento, junto con las partes interesadas, para la promoción y la puesta en marcha de prácticas empresariales social y ambientalmente responsables.

³ El Sr. Antonio Vives, participó como moderador de la sesión.

Una de las formas más efectivas de hacer de la RSE una práctica extendida y habitual es a través de la cadena de valor de las empresas. La mayor parte de los intercambios se basan en formas coordinadas donde uno o varios actores tienen la capacidad de exigir ciertas condiciones que sus socios comerciales deben cumplir. De este modo se consigue que tanto aquellas empresas de mayor tamaño como las que las abastecen de bienes y servicios o distribuyen sus productos sean responsables con la sociedad y el medioambiente. Es por tanto una responsabilidad compartida donde todas las empresas involucradas en la cadena de valor deben incorporar prácticas responsables en su actividad diaria. Además, es importante lograr que la visión de responsabilidad sea compartida por todos los miembros de la organización internamente, para así poder exigir a los demás miembros de la cadena los mismos criterios bajo los cuales la empresa opera. De allí el tema de esta conferencia. Se trata de una **responsabilidad compartida**.

Transmisión de la responsabilidad hacia el cliente

El banco HSBC que tiene operaciones en 82 países con más de 300.000 empleados, es un banco de reconocido liderazgo en temas de sostenibilidad. Fue el primer banco en compensar la totalidad de las emisiones de gases de efecto invernadero, consecuencia de sus operaciones a nivel mundial, y es ganador del prestigioso premio del *Financial Times* y la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés) al banco más sostenible del mundo (2006).

María Eugenia Brizuela, jefe de sostenibilidad y responsabilidad corporativa para América Latina expuso sobre las políticas y prácticas del Banco a nivel mundial y en particular en la región. HSBC ha desarrollado políticas y prácticas en todos los niveles y ámbitos en la responsabilidad corporativa, tiene una preocupación especial por la cadena de suministro y se asegura de que aún sus suplidores de materiales y servicios tengan prácticas que sean social y ambientalmente responsables. Para gestionar a los proveedores, cuentan con un código de ética basado en la honestidad y el comercio justo. Además requieren que éstos posean políticas ambientales efectivas, utilizando materiales eco-amigables y no persistentes, especialmente en el caso de químicos diversos (pinturas, limpiadores, disolventes, refrigerantes). También exigen que se respeten los derechos de los empleados, así como que cumplan con las regulaciones relacionadas con salud, seguridad y condiciones de trabajo y esperan que sus proveedores extiendan estos principios a otros con quienes ellos hacen negocios, incluyendo empleados, subcontratistas y terceras partes involucradas.

Siendo HSBC una institución financiera, la cadena de suministro es mucho más importante hacia adelante, es decir hacia el cliente. La empresa es firmante de los Principios de Ecuador⁴ y de los Principios de Inversión Responsable⁵, que condicionan los proyectos a financiar y las inversiones a efectuar, en función del respeto a principios de sostenibilidad social y ambiental, con aplicación global. Por ejemplo, en sus decisiones de préstamos analizan los impactos directos e indirectos de las inversiones,

⁴ www.equator-principles.com/

⁵ www.unpri.org/

incluyendo no sólo aspectos ambientales (biodiversidad, recursos naturales, desechos, cambio climático), sino además el impacto sobre las poblaciones afectadas tratando de que los proyectos incidan en el mejoramiento de sus condiciones de vida, las políticas de manejo de recursos humanos (inclusión social, condiciones laborales), las emisiones de carbono, la eficiencia en el consumo de recursos, la reducción y la disposición de desechos, entre otros factores. Y estas prácticas no son sólo aplicadas a las solicitudes recibidas, HSBC tiene además una estrategia proactiva de promover el financiamiento de operaciones responsables, como por ejemplo proyectos de eficiencia energética y de reducción de emisiones. Pero aún en las operaciones con clientes más pequeños también tratan de incorporar, tomando en cuenta el contexto, los fundamentos de estos principios. En particular se preocupan del acceso a financiamiento de las pequeñas y medianas empresas, sabiendo que es uno de los principales obstáculos para su desarrollo, aplicando criterios en consonancia con la realidad de estas empresas y tratando de apoyarlos en su desarrollo.

70.000 proveedores en el mundo

Con más de 70.000 proveedores en más de 70 países, con 6.700 tiendas y casi 2 millones de empleados, y siendo un empresa con intensa y extensa interacción con el público (¡100 millones de clientes cada semana!) y en la mira de un gran número de organizaciones de la sociedad civil, posiblemente *Wal-Mart* sea la empresa multinacional que más atención debe prestar a su cadena de suministro. En su presentación, **Ray Bracy** detalló los esfuerzos de la empresa en promover el desarrollo de proveedores locales, incluyendo la comercialización de productos adaptados a la oferta y demanda locales. Con ello no solamente se contribuye a mejorar las prácticas laborales y medioambientales, sino que se contribuye al desarrollo local al estimular la producción de bienes locales, ofreciéndoles un punto de venta de gran envergadura. Adicionalmente *Wal-Mart* tiene un programa de asistencia a sus proveedores para que puedan producir y comercializar sus productos de tal manera que sean vendibles en sus tiendas. Este programa es particularmente destacable en América Central, donde se promueve el desarrollo de la pequeña y mediana empresa como proveedor.

En cuanto al fomento de prácticas responsables, la empresa tiene un extenso programa de Suministro Ético⁶, con reglas muy claras sobre los requisitos que los proveedores deben cumplir en términos de prácticas laborales y medioambientales. Para verificar el cumplimiento de estos requisitos, durante 2006 se efectuaron 16.700 auditorías a casi 9.000 proveedores. Los resultados se clasifican en seis categorías, que van desde “perfectamente aceptable” (luz verde, 490 proveedores) a varias categorías donde se deben efectuar mejoras, incluyendo una categoría que los coloca en período de prueba (cuatro tonalidades de amarillo, 8.400 proveedores de los que la gran mayoría debe mejorar algo) y una categoría de descalificación permanente (rojo, 20 proveedores). Las medidas que se toman son mayormente de refuerzo y de estímulo, más que de castigo, aunque en algunos casos hay que mostrar las consecuencias que tiene la falta de mejora y hay que descalificar al proveedor.

⁶ www.walmartstores.com/GlobalWMStoresWeb/navigate.do?catg=720

Obviamente que ser proveedor de una empresa de esta envergadura es un negocio clave para la gran mayoría de las empresas por lo que los estándares de responsabilidad de *Wal-Mart* tienen un gran impacto sobre las prácticas de muchas empresas y en numerosos países, que adicionalmente pueden estimular, vía el ejemplo, a multitud de empresas de ese país y de esa industria.

Aparte de este intenso programa de desarrollo y promoción de prácticas responsables en proveedores, *Wal-Mart* se ha embarcado en un extenso programa de sostenibilidad, promoviendo la eficiencia energética, la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (con el objetivo de consumir 100 por ciento energía renovable) y la reducción de empaques, entre otros. Varios ejemplos bastarían para mostrar el intenso impacto y el ejemplo que puede dar una empresa como *Wal-Mart*. En el 2006 se puso como objetivo vender 100 millones de bombillas eficientes en el 2007 y esa meta se alcanzó en sólo 8 meses. Se ha propuesto reducir el material de empaque en un 5 por ciento para el 2013 con lo que se espera sacar a 213.000 camiones de las carreteras, ahorrando 324.000 toneladas de carbón y 67 millones de galones de combustible diesel, con la consecuente reducción de emisiones de gas de efecto invernadero. Esto se traslada a lo largo de toda la cadena de suministro y se estima que se podrían traducir en ahorros de \$11.000 millones.⁷

Gestión de proveedores

El grupo Telefónica, con sus más de 100 empresas en varios continentes también tiene un gran impacto sobre la cadena de suministro. Cuenta con casi 20.000 proveedores, con presencia en 37 países, más de 230.000 empleados (60 por ciento en América Latina) y más de 200 millones de clientes.

Esther Trujillo presentó el modelo de gestión de proveedores⁸. En cuanto a principios, exigen el cumplimiento de la legislación vigente en materia laboral, de seguridad, higiene en el trabajo e impacto medioambiental. Los criterios son de aplicación general, sin menoscabo de que en algunos países o empresas se puedan contemplar otros adicionales.

Ante el gran número y diversidad de proveedores, a finales de 2007 Telefónica estaba desarrollando un programa muy completo de análisis de riesgos, en función del impacto que las acciones de esos proveedores pudieran tener sobre la reputación de la empresa y de la probabilidad de que tuvieran ese impacto. Este modelo de gestión permite dosificar los esfuerzos de gestión en función del impacto, y así contribuir a una gestión más eficiente.

A los proveedores con riesgo, Telefónica les pide completar un formulario de auto diagnóstico sobre el cumplimiento de las políticas de responsabilidad de la empresa, en lo referente a condiciones de trabajo (rechazo absoluto al trabajo infantil, trabajo forzado,

⁷ www.walmartfacts.com/articles/4785.aspx

⁸ www.telefonica.es/rc2006/

riesgo para la vida de los trabajadores) y respeto por el medio ambiente. Se espera que estos principios se hagan extensivos a los proveedores de los proveedores. El cuestionario de evaluación es validado por una unidad evaluadora, haciendo seguimiento telefónico o presencial para constatar la veracidad de la información. Sin embargo, el proceso de evaluación no interfiere con el proceso de adjudicación de contratos ya que se evalúa ex-post. Al igual que *Wal-Mart* se establecen auditorías a proveedores que podrán tener consecuencias negativas en los proveedores que van desde el establecimiento de un plan de mejora, a suspensiones temporales o permanentes. Los esfuerzos de estas auditorías se comparten con otras empresas de telecomunicaciones, ya que muchos de los proveedores son comunes. Con esto se persigue ser más eficiente, ahorrando costos tanto a la empresa como a los proveedores. El objetivo es estimular la mejora y asegurar la responsabilidad social y ambiental, así como el manejo de riesgos para Telefónica.

La empresa también ha desarrollado un programa de formación de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en América Latina sobre Responsabilidad Corporativa como parte del compromiso en la cadena de suministro. El programa consta de talleres de sensibilización-capacitación. Esta iniciativa se inició con gran éxito en marzo de 2007 con un taller de 16 horas en Telefónica Chile, estando previsto que más adelante se repita en Argentina y Perú.

En paralelo a esta iniciativa, Telefónica está participando en el proyecto “*Transparency in the Supply Chain*” (transparencia en la cadena de suministro). Entre las empresas chilenas participantes en el proceso de sensibilización y capacitación se seleccionaron cuatro para integrarse a este proyecto; éstas participaron en un taller en Santiago, Chile, que han llevado a las empresas a preparar sus propios informes de responsabilidad corporativa.

Por último se destacó la importancia que se asigna al desarrollo de proveedores locales, y por ejemplo en el caso de Brasil, la casi totalidad de los proveedores son locales. Adicionalmente, se hacen esfuerzos para el pago oportuno de los bienes y servicios a efectos de evitarles problemas de financiamiento.

Preguntas y Respuestas

Durante la sesión de preguntas y respuestas se amplió la consideración de algunos temas, de los cuales hay que destacar dos: (1) el potencial negativo de la RSE en la cadena de suministro de actuar como instrumento de discriminación de las empresas de menor tamaño o menos desarrolladas y, (2) la estrategia para lograr que toda la empresa sea consciente de la necesidad de promover las prácticas responsables.

El impulsar las prácticas responsables a través de la cadena de valor puede ser un arma de doble filo. Por una parte, puede incentivar a pequeños proveedores a adoptar esas prácticas para acceder a mercados de empresas más grandes o inclusive a mercados de exportación. Pero por otra parte puede ser utilizado, consciente o inconscientemente, para discriminar a menores empresas que por su falta de conocimiento o no son capaces de alcanzar los estándares exigidos por los grandes compradores, de la misma manera

que las buenas intenciones de promover prácticas laborales y medioambientales responsables en los tratados de libre comercio pueden dificultar las exportaciones de países en vías de desarrollo.

Todos los ponentes estuvieron de acuerdo en que las prácticas discriminatorias deben prevenirse y evitarse a través de programas explícitos de apoyo y educación a los potenciales proveedores, y, en los casos en que sea posible, de discriminación positiva, incorporando como parte de sus programas de RSE el desarrollo de potenciales proveedores y sus prácticas responsables. Por ejemplo, Esther Trujillo de Telefónica indico que la empresa tiene políticas y procedimientos de selección de proveedores que incorporan criterios para evitar tal discriminación y tienen normas para la selección de “proveedores sociales”. *Wal-Mart* tiene programas especiales de asistencia técnica para apoyar a sus potenciales proveedores para que puedan venderles sus productos o servicios a los clientes y mercados de exportación. HSBC extiende estas ideas hacia adelante, hacia sus clientes, y en particular se preocupa de asegurar el acceso al crédito de las empresas de menor tamaño utilizando criterios de asignación de créditos de acuerdo a las capacidades de estas empresas y facilitando el acceso a servicios de desarrollo gerencial, por ejemplo en gerencia y en mercado. Telefónica también extiende la responsabilidad hacia adelante educando al consumidor en el uso no excesivo ni abusivo de las telecomunicaciones. HSBC también tiene estos programas en particular sobre el uso y abuso de las tarjetas de crédito, particularmente en las pequeñas y medianas empresas para las cuáles la tarjeta de crédito personal no es una fuente idónea de financiamiento.

Tanto Telefónica como *Wal-Mart* han desarrollado proyectos de capacitación de proveedores y de entrenamiento en prácticas responsables. *Wal-Mart* enfatiza programas de sostenibilidad ambiental, incluyendo requerimientos sobre eficiencia energética, reducción de empaques y reciclaje, ente otros.

Todos estos programas presentan dificultades en su implementación, en particular resistencia entre la gerencia y el personal. Para vencer estas resistencias, *Wal-Mart* ha logrado concienciar a sus empleados sobre la importancia de las prácticas responsables, extendiéndolas a la responsabilidad individual, estimulando su aplicación en la vida personal y no sólo en la profesional. En el programa participan los más de 500.000 empleados en Estados Unidos. HSBC tiene también indicadores de desempeño que asocian las bonificaciones a prácticas responsables. Para Telefónica lo más importante para la promoción interna ha sido la recopilación y disseminación de información con respecto a los efectos de esas prácticas sobre los grupos de interés y el impacto sobre la empresa. Con la medición y la transparencia se están venciendo obstáculos culturales, y poco a poco, se reconoce a los grupos de interés como aliados, no como enemigos. La promoción y adopción de prácticas responsables es responsabilidad de todos.

Comentarios de cierre

En esta primera sesión se hizo una introducción al tema de la transmisión de la responsabilidad corporativa a través de la cadena de suministro, analizando las

experiencias de tres grandes multinacionales que operan en América Latina. Estas empresas, por su envergadura y cobertura internacional presentan buenos ejemplos del poder de la cadena de suministro para esta transmisión, y aunque pueden considerarse como ejemplos a imitar, no pueden ser considerados como la norma. Estas son empresas excepcionales, pero es de ellas que debemos aprender y adaptar las lecciones a las realidades nacionales. Las grandes empresas nacionales no tendrán la magnitud de cobertura de estas tres grandes multinacionales, pero podemos aplicar los mismos criterios, con las adaptaciones del caso, para transmitir prácticas responsables a las demás empresas, contribuyendo a su desarrollo y prepararlas para atender a otros mercados. Los ejemplos que mostraron estas empresas de preocupación por el desarrollo de sus proveedores también son dignos de imitar, para así contribuir, no sólo a prácticas más responsables, con los consecuentes beneficios sociales y ambientales, sino también por su contribución al desarrollo económico del país, que a fin del día es de interés para todos.

PRIMERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión 1A: Implementación de RSE en PyMEs: Experiencias y lecciones aprendidas del Clúster del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)

Lunes 10 de diciembre de 2007

Daniel Shepherd⁹

Coordinador del Clúster de RSE, BID / FOMIN

Los panelistas de esta sesión incluyeron a: Patricia de Caires Sogayar, Coordinadora General del Programa TEAR, Instituto Ethos, Brasil; Dante Pesce, Director Ejecutivo, Centro Vincular, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile; Pablo Frederick, Director, Proyecto Acción RSE-Forum Empresa-FOMIN, Chile, Perú, El Salvador y Brasil y Laura Iturbide, Directora, Instituto IDEA, Universidad Anáhuac, México.

Introducción

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está apoyando varios proyectos para demostrar que la responsabilidad social empresarial (RSE) es un instrumento que puede mejorar la competitividad de la empresa privada, especialmente de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Los proyectos han tomado dos enfoques básicos para convencer a las PyMEs de implementar RSE: PyMEs que pertenecen a cadenas de valor de grandes empresas; y PyMEs de sectores de exportación interesados en cumplir con normas internacionales. Los proyectos han utilizado estrategias distintas para implementar medidas de RSE en las PyMEs. El objetivo de esta sesión es exponer las experiencias y lecciones aprendidas de algunos de los proyectos más avanzados.

En esta sesión se tomó muy en cuenta el compromiso que los directivos de las empresas deben tomar en el desarrollo y la implementación como estrategias centrales del negocio (actividades socialmente responsables). Los panelistas coincidieron en demostrar que la RSE podría ser parte de la estrategia de negocio de la empresa y la implementación de tales acciones de RSE podría generar beneficios a la empresa. Se expusieron diferentes estrategias específicas de cómo implementar acciones de RSE en las PyMEs, pero todos coincidieron en la necesidad de contar con un factor exógeno para convencer a las PyMEs de implementar tales acciones. En algunos de los proyectos, se decidió adoptar la estrategia de trabajar con cadenas de valor de grandes empresas que están interesadas en ayudar a sus PyMEs proveedores, distribuidores y clientes en implementar acciones de RSE. En otros casos, las oportunidades de exportación a mercados más exigentes en cuanto a aspectos ambientales y sociales han sido el factor que influye la decisión de las PyMEs de implementar acciones de RSE.

Las metodologías de implementar acciones de RSE se diferencian entre los proyectos. Para algunos de los proyectos, la implementación de RSE es parte fundamental de la

⁹ Daniel Shepherd participó como moderador de la sesión, que fue organizada por el FOMIN.

gestión de la empresa mientras que en otros casos es una parte principal de su estrategia. La RSE tiene diferentes etapas que se compilaron en las respectivas exposiciones. Desde las etapas logran enmarcar sus esfuerzos en un plan de acción que les permite tener una medición con indicadores claros que evidencian el desempeño de las actividades de la empresa.

Perspectiva del FOMIN

Como moderador de esta sesión, **Daniel Shepherd** realizó una introducción sobre el FOMIN y lo que significa dentro del Banco Interamericano de Desarrollo, exponiendo la historia de dicho fondo y el enfoque que maneja dentro del Clúster que fomenta proyectos que generen valor en el aumento de la competitividad a través de RSE. Shepherd indicó que el Clúster de proyectos llamado “Promover la competitividad a través de la Responsabilidad Social Empresarial” fue lanzado en abril 2004 con el objetivo de fomentar y facilitar la utilización de la RSE como instrumento por parte de las empresas de toda la región. El enfoque primordial es en las PyMEs. Mejorar la RSE es importante para las PyMEs dado que tales medidas pueden contribuir a su competitividad reduciendo los costos de producción, aumenta la productividad, mejoran las relaciones con los clientes y los consumidores y las ayudan a trabajar más efectivamente con otros grupos interesados que influyen en el desempeño y las oportunidades de las mismas PyMEs. A Diciembre de 2007, once proyectos de RSE en la región han sido aprobados como parte del clúster incluyendo dos pequeños proyectos en Uruguay y un pequeño proyecto¹⁰ en Paraguay.

Uno de los desafíos principales que enfrentan las PYMEs, relacionado con la RSE, es superar la percepción de que la RSE no tiene nada que ver con ellos o que la RSE es medida en el número de donaciones a causas caritativas. Se necesita mucho esfuerzo en términos de aumentar el nivel de concienciación y capacitación en la región, de modo que las pequeñas empresas se den cuenta de que la RSE puede dar lugar a ventajas económicas.

Según Shepherd, FOMIN ha tomado un par de estrategias distintas para enfrentar los desafíos planteados para promover la RSE en la región. Primero, trabajar en alianza con las grandes empresas interesadas en poner en marcha medidas de RSE a lo largo de su cadena de valor de PYME; el interés, conocimiento y exigencia de RSE de la empresa grande es un mecanismo muy eficaz para involucrar a las PYMES. Segundo, centrarse en medidas de RSE en acciones necesarias para el comercio internacional, ligado especialmente a las áreas específicas incluidas en tratados de libre comercio.

Proyecto Instituto Ethos-FOMIN

Patricia de Caires Sogayar expuso sobre TEAR que es el nombre del proyecto del Instituto Ethos-FOMIN, lleva tres años desarrollando competitividad en las PyMEs en Brasil, contribuyendo a mejorar la cadena de valor y haciendo negocios diferentes y más

¹⁰ Se considera como un pequeño proyecto hasta los 150.000 USD

justos, mientras diversifica la economía y promueve el desarrollo sostenible de las comunidades locales.

En el marco de este proyecto, se seleccionaron siete sectores y una empresa grande por sector, que a su vez, identificaron a diez empresas pequeñas relacionadas en una cadena productiva completa (desde el proveedor hasta el consumidor final). Con esto, el proyecto plantea agentes de inducción que toman a la empresa grande para hacer e implementar RSE en sus actividades, trasladándolo a las pequeñas empresas, influenciando sus acciones.

Según de Caires, más de 130 empresas han participado en el proyecto, de las cuales nueve de ellas son grandes empresas que fomentan o exigen la aplicación de políticas de RSE, canalizando los esfuerzos. Bajo este esquema de trabajo se tiene acceso a *benchmarking* de forma gratuita, comparando indicadores propios con otras instituciones que están practicando cambios de este tipo.

Actualmente, más de 250 personas trabajan en este proyecto, de las cuales 50 son empleados de las grandes empresas. Existen, hasta ahora, 22 casos de buenas prácticas empresariales en las cadenas de valor que han podido ingresar a nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos o servicios sustentables y con una medición de competitividad, aspecto que será mejorado para el año 2008. Sin embargo, se reconoció que aún falta mucho por hacer, como por ejemplo, fomentar la comunicación del proyecto para potenciar su alcance, concretar los logros de las PyMEs que actualmente se encuentran atendidas por el proyecto para poder cerrar el ciclo que comenzaron. También existen muchos logros del proyecto, como el de contar con un grupo de empresas para generar procesos de compra que apoyen al medio ambiente y que sean socialmente responsables.

De Caires indicó que este proyecto ha ayudado a crear una sinergia que motiva a las empresas a crear desarrollo sustentable, siendo parte de la estrategia global de las grandes empresas para poder fomentar la reaplicación del modelo gracias a su efectividad. La agrupación de varias empresas ha tenido éxito por crear presión entre los pares (*peer pressure*) por generar resultados. También de Caires mencionó la importancia de que el plan de implementar acciones de RSE en la cadena sea una parte fundamental de la estrategia de la grande empresa, con el compromiso y participación de la alta gerencia.

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Vincular)-FOMIN

Dante Pesce expuso sobre el proyecto de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Vincular)-FOMIN a través de su Centro Vincular. El Centro Vincular es un centro de investigación universitario dedicado a la investigación de procesos de RSE en Chile; trabaja con distintos enfoques, dentro de los cuales tener como socios a los principales directivos de las asociaciones gremiales de Chile se ha convertido en una de sus principales fortalezas institucionales ya que incluyen a todos los sectores productivos e involucran a las empresas tanto a las grandes como a las más pequeñas, que son el promedio de las empresas de ese país. Esto les obliga a estar en sintonía constantemente con lo que los mercados van requiriendo.

Actualmente Chile es un destino atractivo para inversionistas,.La principal capacidad de este país y en general, de los países latinoamericanos, está en el sector privado. Con base en esto es que las empresas privadas tendrían la obligación de colaborar con el sector público para temas de interés común.

Según Pesce, el GRI (*Global Reporting Initiative*) y los lineamientos en desarrollo por ISO enfocadas a RSE, son parte vital de su estrategia para homologarse internacionalmente y lograr una marca competitiva con enfoque estratégico. Para esto, se definen también los aspectos que no son RSE, tales como la filantropía. Las campañas puramente de relaciones públicas. Habiendo definido lo anterior, se destacó que hay dos formas de hacer RSE, a saber: a través de la cadena de valor; y asociándose con las asociaciones empresariales y ofrecerles orientación para que influyan en sus asociados.

Se comentaron también los aspectos a considerar a la hora de empezar a implementar RSE, siendo estos los siguientes:

- Definir valores organizacionales
- Calidad de vida laboral
- Aprovechamiento responsable
- Gestión ambiental
- Contribución al desarrollo económico local y compromiso con la comunidad externa.

Proyecto en Chile:

- Demostró que la RSE aplica a todo tipo de empresa.
- Logró identificar casos y argumentos de negocio dentro de PyMEs modelo en todos los sectores productivos que sirven de incentivo para aplicar RSE.
- Actualmente tienen cinco asociaciones sectoriales de ejemplo, siendo estos: la Asociación de Exportadores de Fruta, la Sociedad Chilena del Vino, la Asociación de Industriales Metal-Mecánicos, la Asociación de Industriales Mineros, la Cámara Chilena de Comercio (a quienes les han encontrado incentivos para adoptar RSE.)

Ahora, la meta que Vincular se ha planteado es llegar a más de 100 PyMEs aplicando reportes del GRI, para poder ser medidas con base en indicadores internacionalmente avalados y que la RSE sea un atributo de la marca de productos chilenos aplicando indicadores que lo demuestren.

El principal desafío para este proceso es consolidar la RSE dentro de las empresas piloto y evidenciar las ventajas que esto conlleva, porque está dando resultados y hay que buscar la replicabilidad. Para esto hay que lograr también las mejoras en costos y precios para las empresas involucradas para hacer rentables y competitivas las estrategias a utilizar. Con este proyecto, se constató el importante papel que los gremios podrían tener para integrar la RSE en la estrategia de competitividad de cada sector.

Otros desafíos encontrados son la necesidad de sistematizar y hacer visibles los resultados y aprendizajes logrados buscando replicabilidad y la necesidad de contar con un mayor reconocimiento del mercado por el esfuerzo desplegado y reportado. El proyecto ha tenido éxito en influir en la política de fomento empresarial del país que ahora incluye RSE como parte de la estrategia nacional de calidad y excelencia.

Proyecto Acción RSE-Forum Empresa-FOMIN

Pablo Frederick hizo una presentación sobre el proyecto regional de Acción RSE-Forum Empresa-FOMIN. Frederick comenzó con algunos comentarios generales sobre el Forum Empresa, explicando que el mismo tiene el objetivo de promover RSE como factor competitivo internacional, considerando importantes implicaciones que generan impacto en las empresas, en organizaciones que promueven la RSE y en los países, contribuyendo con capacitación, fortaleciendo las organizaciones promotoras de las actividades socialmente responsables y fomentando la RSE como cultura en las sociedades de los diferentes países.

La complejidad que Forum Empresa tuvo para realizar estos proyectos fue definitivamente alta, debido a que se realizaron proyectos piloto en Chile, Perú, El Salvador y Brasil, exponiendo las variables, ya que se contaba con 27 contrapartes, cuatro monedas diferentes y diversos aportes locales en distintas regiones, haciendo necesaria la cierta homogenización entre las partes para poder ser de utilidad para el fin último del proyecto, para lo cual se generaron diferentes productos como metodologías; cursos de sensibilización (principalmente a altos directivos), manuales de contenidos comunes de los cuatro países, de gestión de organizaciones, para talleres abiertos, de cursos para consultores, de comunicación de la RSE, material audiovisual para PyMEs y un portal web donde se puede acceder y difundir toda esta información.

La función de estos proyectos es aplicar la RSE en 41 PyMEs que pertenecen a cadenas de empresas más grandes, desarrollando modelos especializados para la gestión. Ahora bien, para poder implementar estos procedimientos con éxito es necesario dividir el desarrollo del plan en tres etapas:

1. Aprendizaje continuo
2. Participación Social
3. Participación de las grandes empresas

Esto generó que participaran diez grandes empresas de cuatro países con su cadena de proveedores, 41 PyMEs, 19 consultores de modelos de gestión y sustentabilidad, lo cual dio como resultado tener 128 PyMEs que elaboraron un reporte de sustentabilidad, diez modelos homologados por el GRI en El Salvador, 41 reportes con misión y visión definida y 38 empresas con códigos de conducta.

Se destacó la importancia de trabajar en cadenas de valor por varias razones, entre otras:

- Incorpora grandes empresas que tienen la RSE como activo intangible (impacto en la gran empresa).

- Promueve el compromiso estratégico de la gran empresa hacia sus proveedores, generando buenas prácticas de la empresa grande para promover el compromiso de las PyMEs y su interés.
- Tienen impacto en las condiciones de entorno de las PyMEs en el mercado.

Proyecto de la Universidad Anáhuac-FOMIN

Laura Iturbide explicó que el Instituto IDEA es parte de la Universidad Anáhuac en México el cual tiene como objetivo implementar un modelo de gestión y desarrollo del negocio, basándose en políticas socialmente responsables. En este programa se han constituido diez proyectos con diez grandes empresas y para cada empresa, una gran cantidad de PyMEs apoyándose en estas para homologar y documentar las prácticas de RSE y así poder transmitir las a las demás empresas para poder ejecutar y medir su avance y así definir prioridades específicas.

Asimismo, se definió que era necesario hacer un diagnóstico de la posición de las PyMEs para entender dónde y cómo se encontraban, con lo que se realizaron estudios de línea base, para continuar con diagnósticos de brechas y de ahí poder generar un plan de acción de cambios con intervención de consultores especializados en cada caso.

El esqueleto del modelo fue manejado de la siguiente forma:

- Plataforma de Valores
- Modelo de Gestión
- Mejora Continua

Iturbide enfatizó la importancia de utilizar un modelo de gestión de RSE vinculado con calidad y que esto permitió reconocer que se tenían debilidades en áreas como derechos humanos, proveedores y competencia justa en las empresas grandes y medio ambiente y aporte a la comunidad en las empresas pequeñas, para lo cual se crearon planes de contingencia que generaron logros, como el hecho de que empresas dedicadas al comercio e industria actualmente trabajan en 11 Estados de México, involucrando a 1347 personas que han sido sensibilizadas en RSE.

Según Iturbide, esto también se ha permitido reconocer cuatro niveles de RSE en PyMEs por etapas:

- No Iniciado (que representa el 44 por ciento de las PyMEs estudiadas)
- Enfoque (47 por ciento)
- Implementación
- Mejora Continua

El aprendizaje resultante de estas experiencias nos deja ver que las PyMEs sí están interesadas en estas buenas prácticas, con la salvedad de que tienen dos etapas para asimilarlo, que son el entendimiento y el conocimiento, puesto que por lo general, comprender las implicaciones de este proceso ocurre hasta que ya lleva a la práctica.

Conclusiones

La sesión concluyó con una pregunta de la audiencia sobre el uso de indicadores y el vínculo entre los indicadores de RSE y los de competitividad. Dante Pesce explicó que para cualquier organización con un proceso de mejora continua, el contar con indicadores que permitan integrar las prácticas de RSE con el desempeño de manera sostenible resulta fundamental. Los indicadores permiten la gestión del programa al contar con una línea base o un punto de partida que permita dar continuidad y asignar las tareas por área funcional de la empresa. La correlación entre la RSE y la competitividad, dependerá del área de trabajo y el tipo de programa, pero en general al obtener mejoras en productividad derivadas de un programa de RSE influye en la competitividad a largo plazo de la empresa de forma directa. Un buen ejemplo es la mejora en productividad de los trabajadores basada en mejoras en relaciones laborales. Patricia de Caires Sogayar mencionó que Ethos cuenta con una herramienta en su página web¹¹ titulada: *Matriz de Evidencia de Sostenibilidad*, que hace una correlación de cómo las acciones de RSE afectan al negocio en términos de reducción de costos, aumento de ingresos y otros. Pablo Frederick agregó que es importante el diagnóstico y hacer un análisis de la importancia o impacto positivo y negativo de los distintos *stakeholders*, desde la perspectiva de la gestión de la empresa y todos los indicadores deben estar relacionados con la gestión de la empresa, que de otra forma son irrelevantes. Finalmente Laura Iturbide enfatizó la importancia de que haya una relación entre estos indicadores con los indicadores financieros de la empresa.

¹¹ La página web de Ethos es: <http://www.ethos.org.br>

PRIMERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión 1B: Competitividad Responsable: Apoyando a las PyMEs latinoamericanas en la cadena de valor

Lunes 10 de diciembre de 2007

Alex McGillivray¹²

Director de programas, *AccountAbility*, Reino Unido,

Leontien Plugge

Gerente de programas para PyMEs y cadena de valor, *Global Reporting Initiative (GRI)*, Holanda

Los panelistas de esta sesión incluyeron a: Cristian Copaja, Consultor asociado, Forum Empresa; Elfid Torres, Gerente Internacional de Investigación y Aliados, Fundes Internacional y Robert de Jongh, Director Regional, América Latina, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo- SNV.

Introducción. Competitividad Responsable: La necesidad de enfocarse en PyMEs

En América Latina, construir competitividad responsable significa beneficiar a la mayoría de la población que no ha sido beneficiada por el crecimiento económico de las últimas décadas. Crear oportunidades para la mayoría significa promover responsabilidad entre las empresas líderes y sus cadenas de abastecimiento. Sin embargo también se requiere un fuerte enfoque en las decenas de millones de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) en el continente. En muchos países de América Latina, las micro y pequeñas empresas representan aproximadamente un 95 por ciento de la totalidad de las compañías y son responsables de la mayor parte del empleo, aunque no siempre de la economía formal.

¿Cuáles son los desafíos y oportunidades para las MiPyMEs? Sabemos que éstas se enfrentan a crecientes presiones para incrementar su productividad, aumentar su innovación de productos, mejorar su actuación social y medioambiental y unirse a cadenas productivas regionales y globales; pero, ¿Deben estas responder a las presiones externas o pueden ayudar a crear nuevos mercados? ¿Cómo pueden las grandes empresas trabajar con las MiPyMEs de forma más efectiva? ¿Pueden los reportes de sostenibilidad y los estándares voluntarios jugar algún papel?

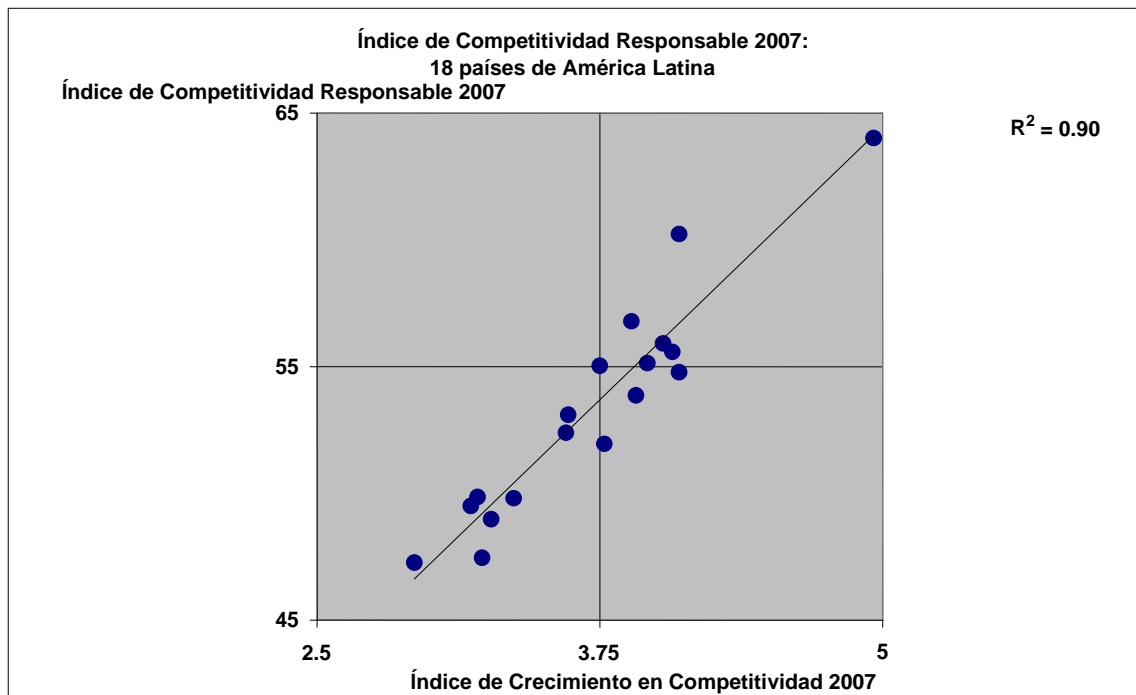
La investigación muestra que los países que han promovido la responsabilidad en el sector privado, han sido también exitosos en desarrollar su competitividad. Existe una fuerte correlación positiva en 108 países entre “competitividad responsable” y las principales medidas de competitividad nacional, como el Índice de Crecimiento en Competitividad del *World Economic Forum* y el índice de Facilidad para Hacer Negocios del Banco Mundial.

¹² Alex McGillivray participó como moderador de la sesión y Leontien Plugge participó como panelista en la sesión.

La competitividad responsable es un conjunto¹³ de 21 indicadores que cubren el rendimiento empresarial en buena gobernabilidad, salud y seguridad, entrenamiento de empleados, igualdad de género, anticorrupción y gerencia medioambiental, apoyados por políticas sólidas así como una sociedad civil solidaria, creada por *AccountAbility* y su aliado *Fundação Dom Cabral* - escuela de negocios brasileña.

La competitividad responsable puede ser lograda por países en cualquier etapa de desarrollo económico y social. En América Latina, la información de *AccountAbility* sobre 18 países muestra que responsabilidad y competitividad van de la mano con un alto nivel de correlación estadística (ver gráfico 1). En otras palabras, América Latina tiene la oportunidad de crear competitividad de forma inclusiva y sostenible.

Gráfico 1



Recientemente los investigadores y creadores de política reconocen que gran parte de la información dominante utilizada para competitividad global y estudios de RSE se ha enfocado excesivamente en estudios sobre grandes empresas, y no se ha ocupado de las perspectivas y el rendimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. Los países con un amplio sector informal y dominancia de PyMEs desafían la relevancia y utilidad de las categorías de competitividad internacional que están basadas en las opiniones de ejecutivos empresariales de grandes corporaciones. Por ejemplo, mientras que la mayoría de los ejecutivos empresariales en grandes corporaciones son hombres, muchas microempresas informales son dirigidas por mujeres. Otro ejemplo es que mucha PyMEs no están integradas actualmente en cadenas productivas globales.

¹³ <http://www.accountability21.net/publications.aspx?id=2056>

Como resultado, el BID y otras instituciones recientemente han comenzado a comisionar encuestas sobre el estado de la competitividad responsable en MiPymes¹⁴. Cuando comparamos el rendimiento general de la competitividad responsable con el emprendimiento de actividades de responsabilidad social empresarial en PyMEs, basado en estos estudios, se aprecia un complejo panorama. En Chile el rendimiento de RSE de las PyMEs está en línea con la tendencia nacional de RSE, igual para las microempresas en Bolivia. En otros países, el rendimiento de las PyMEs es menor al rendimiento nacional, un resultado que concuerda con el supuesto que las pequeñas empresas tienen menos recursos y tiempo para implementar RSE que las grandes empresas.

Sin embargo en países como Ecuador, el emprendimiento de actividades de RSE por microempresas es significativamente avanzado comparado a lo que esperaríamos comparado con el rendimiento nacional. En Perú, un número de PyMEs en el sector textil han comenzado a producir reportes de sostenibilidad de alta calidad¹⁵, así como en Chile en el sector de frutas¹⁶. Existe también evidencia que muestra que los clústeres industriales pueden desarrollar enfoques hacia la RSE que reducen los costos de implementación para las empresas individuales en el clúster. En el futuro, será importante crear indicadores sobre la absorción de RSE por PyMEs en índices globales como el Índice de Competitividad Responsable.

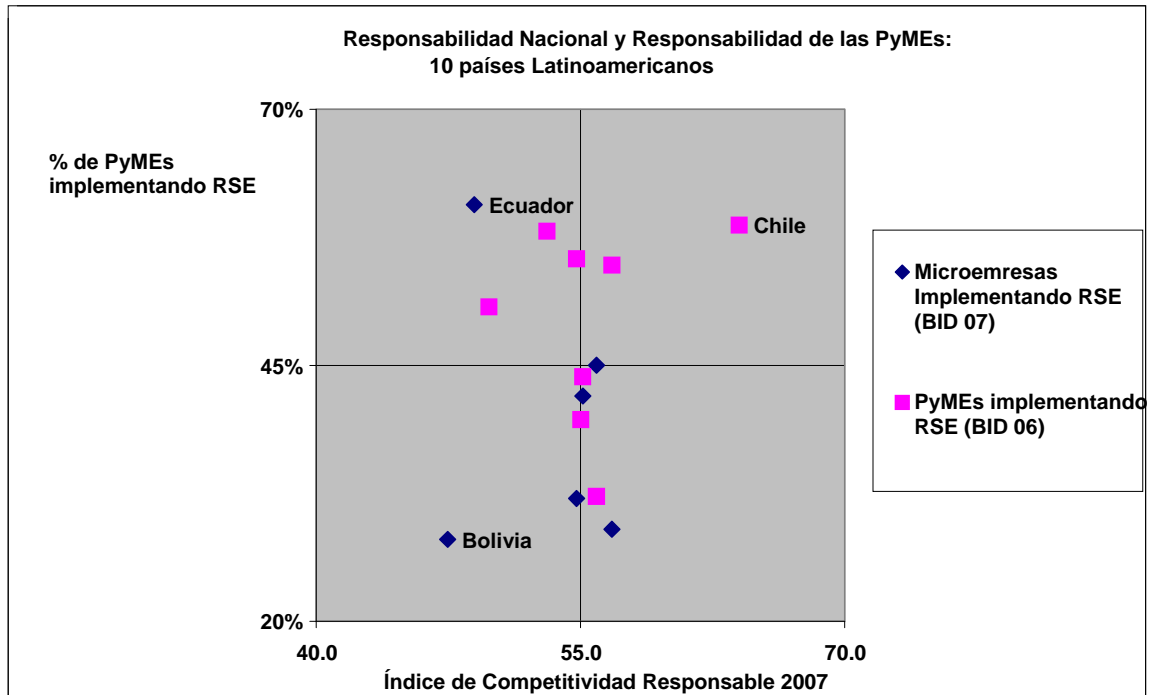
Entonces, ¿cómo pueden las PyMEs contribuir y beneficiarse de la competitividad responsable? Esta sesión fue designada específicamente para abordar esta pregunta. La sesión se enfocó en experiencias reales que permiten apoyar la competitividad responsable de las PyMEs en América Latina, a través de cuatro presentaciones expertas y una extensa discusión que cubrió distintas partes de la región, desde Chile hasta México y desde Ecuador hasta Brasil.

Gráfico 2

¹⁴ Ver: <http://www.iadb.org/csramericas/doc/PEF2005-07.pdf> y <http://www.iadb.org/csramericas/doc/RSEYMICRO.pdf>

¹⁵ <http://www.globalreporting.org/WhoAreYou/SmeCaseStudiesPeru.html>

¹⁶ http://www.vincular.org/index/base0.php?id_secciones=14



Factores clave para apoyar a las PyMEs en competitividad responsable

El objetivo principal de la sesión fue compartir enfoques exitosos que tratan sobre las necesidades de las PyMEs al desarrollar competitividad inclusiva y responsable. Para esto los cuatro panelistas Leontien Plugge de la *Global Reporting Initiative*, Elfid Torres de FUNDES, Christian Copaja de Forum Empresa y Robert de Jongh de SNV América Latina, hablaron sobre sus experiencias en desarrollar capacidades y proveer entrenamiento para las PyMEs en la región.

Antes de presentar los enfoques específicos que se extienden desde la creación de consciencia y entrenamientos a consultorías, los panelistas iniciaron con sus perspectivas de la RSE vista a través de las PyMEs. Posteriormente describieron los desafíos y oportunidades clave que enfrentan las PyMEs cuando se enfocan en mejorar sus prácticas responsables y cuales son los aspectos que necesitan ser abordados al trabajar con PyMEs.

El primer problema mencionado por varias PyMEs es que ven la responsabilidad corporativa como un concepto para grandes empresas. Esta idea general no es sólo vista como algo que no aplica a las pequeñas empresas, sino que también gran parte de la terminología utilizada, por ejemplo “relaciones con *stakeholders*”, no es traducido fácilmente al contexto PyME. Algunas grandes empresas en la región han adoptado modelos norteamericanos y europeos de RSE sin adaptarlos para que sean relevantes localmente. Sin embargo, los conceptos detrás de las palabras son entendidos por las PyMEs una vez que se han explicado en lenguaje común y con ejemplos apropiados. Definitivamente las PyMEs tienden a estar más relacionadas con las comunidades locales

que las grandes empresas y así las buenas relaciones con la comunidad son esenciales, sin importar la etiqueta o nombre que se les de.

El segundo problema es el supuesto erróneo de que las PyMEs están comenzando con el tema de la RSE. Se ha comprobado durante sesiones de capacitación para gerentes de PyMEs que ellos ya tienen varias prácticas implementadas que pueden considerarse como social y ambientalmente responsables. Este hallazgo coincide con las encuestas de BID sobre las MiPyMEs. La capacitación para ser exitosa debe enfocarse en explicar claramente cuales con las principales prácticas de RSE relevantes para las PyMEs y ayudar a los participantes a analizar el rendimiento actual de sus empresas.

Un tercer problema mencionado por los panelistas fue que existe una falsa concepción de lo que significa la responsabilidad corporativa en la práctica. Por lo general se comienza con ejemplos para diferenciar entre filantropía y la implementación de RSE en el día a día del negocio. Es importante estresar que donar bienes, dinero o tiempo para apoyar causas caritativas -con frecuencia motivado por convicciones religiosas y expectativas sociales del dueño de la empresa- significa algo distinto a la implementación de prácticas de RSE en el negocio central de una organización. Mientras que la filantropía es frecuentemente un punto de inicio esencial para las actividades de RSE más estratégicas, entender que practicar la RSE e incrementar la competitividad responsable significa más que simplemente incrementar el nivel de filantropía es clave para un entrenamiento exitoso.

Los expositores enfatizaron la buena voluntad y entusiasmo de muchos dueños o tomadores de decisiones *senior* de pequeñas empresas para contribuir a mejorar el rendimiento económico, social y/o medioambiental (una pequeña minoría de micro y pequeñas empresas no quieren hacer nada relacionado con la RSE). Sin embargo los investigadores y entrenadores regularmente encuentran una falta de recursos y conocimiento (*know-how*) para comprometerse a trabajar más en mejorar. Es por esto que una parte importante de cualquier capacitación debe ser el demostrar que todas las inversiones de recursos que se consumen en mejorar el rendimiento de la RSE resultarán en beneficios directos a la supervivencia de corto plazo y crecimiento a mediano plazo de la empresa. El argumento empresarial (*business case*) de la RSE necesita ser experimentado por las PyMEs al inicio del entrenamiento de otra forma perderán interés muy pronto. Es también importante crear un compromiso de parte de los dueños de las PyMEs o de la gerencia para enfocarse en la gestión socialmente responsable y ser más transparentes. Sin embargo, una vez que el compromiso esta ahí, los entrenamientos han mostrado que, de hecho, es más fácil para una PyME integrar ética personal a lo largo de las actividades diarias de la empresa que para una gran multinacional. Si un dueño o gestor se compromete con la RSE debido a causas morales, el argumento empresarial ya no es tan importante y sirve más como estímulo para el dueño de estar haciendo lo correcto.

Los reportes de sostenibilidad, entrenamientos e implementación para PyMEs.

Leontien Plugge comentó que un gran paso para las PyMEs es darse cuenta de que sus acciones pueden conseguir una verdadera diferencia y que ellos definitivamente son parte de la solución para crear un mundo sostenible. Por lo tanto un apoyo efectivo, por medio de creación de consciencia, entrenamiento y capacitación en el proceso para crear reportes sostenibles, puede ayudar a las PyMEs a comprender mejor sus impactos económicos, sociales y medioambientales y así ayudarlos a manejar estos impactos. El *Global Reporting Initiative* ha trabajado con las PyMEs para ayudarlas a comprender los distintos aspectos del rendimiento en RSE y como se puede monitorear, mejorar y eventualmente comunicar este rendimiento¹⁷. El trabajo con las PyMEs está basado en que no se puede gestionar lo que no se puede medir y que lo que se comunica se puede entender. El GRI ha aprendido que estas ideas son relevantes para PyMEs si son bien manejadas, así como también para grandes corporaciones.

Además del deseo interno de reducir impactos, una de las principales motivaciones de las PyMEs para realizar reportes de sostenibilidad, son sus compradores multinacionales. Hasta ahora, la sostenibilidad en la cadena de valor ha sido un enfoque impulsado de arriba hacia abajo. Muchas corporaciones multinacionales se están involucrando con sus proveedores directos o estratégicos con planes de extensión hasta el segundo nivel de proveedores. Tradicionalmente las grandes empresas han defendido su sostenibilidad incorporando en sus cadenas de producción códigos de conducta, visitas a los establecimientos y auditorías. La investigación sugiere que estos enfoques para la gerencia de cadenas productivas ha beneficiado a grandes proveedores, quienes tienen mayores posibilidades de implementar estos estándares.

Existe ahora una creciente conciencia referente al control que una empresa tiene sobre la sostenibilidad de su cadena productiva, especialmente en transparencia, que es ilimitado. El GRI, junto con la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), ha explorando formas de ir más allá del sistema actual de mando y control. El proyecto “Transparencia en la Cadena Productiva” esta trabajando en el tema de sostenibilidad, basada en el paradigma de confianza mutua y relaciones de negocios justas entre el comprador y vendedor. Por medio de este proyecto, las empresas multinacionales y los pequeños y medianos proveedores están trabajando juntos creando sus propios reportes de sostenibilidad y difundiendo la idea de responsabilidad compartida de la RSE y transparencia en la cadena productiva¹⁸.

Las multinacionales participantes han reportado anteriormente y han actuado como mentores para los proveedores en Chile, China, India, Sudáfrica, Tailandia y Turquía. Los proveedores reportaron por primera vez y recibieron entrenamiento de instructores regionales. Este proyecto permitió a los proveedores establecer y tomar mando de su gerencia sostenible. Estos aprendieron a trabajar pro-activamente con asuntos de sostenibilidad, y han contribuido a incrementar la transparencia en la cadena de producción, por medio de la creación de pequeños reportes de sostenibilidad. Los compradores multinacionales han conseguido un entendimiento más amplio de parte de sus proveedores sin tener que utilizar un mecanismo de control. Las corporaciones

¹⁷ <http://www.globalreporting.org/WhoAreYou/SME/>

¹⁸ <http://www.globalreporting.org/CurrentPriorities/SupplyChain/>

multinacionales (Daimler, Grupo Otto, Telefónica y Puma) participaron en el primer taller y jugaron un papel vital al compartir sus desafíos, motivaciones y experiencias con la RSE. Las PyMEs por otro lado, compartieron sus desafíos a nivel regional así como sus ideas para mejorar su RSE y comenzar a hacer reportes.

Los proveedores participaron en tres talleres en siete meses, los cuales les permitieron:

- Entender conceptos de sostenibilidad
- Comenzar a medir el rendimiento de la sostenibilidad
- Usar los reportes como catalizador de cambio en sus organizaciones
- Informar sobre su rendimiento en sostenibilidad

Con este proyecto y otros proyectos del GRI con PyMEs, la propia organización ha aprendido que el proceso de informar y el producir reportes de sostenibilidad puede ayudar a las PyMEs a:

- Mejorar la gerencia interna de la empresa
- Cumplir con requerimientos legales (así como con posibles cambios regulatorios)
- Acceder a nuevos mercados
- Acceder acceso a capital
- Mejorar su manejo del riesgo en general
- Incrementar la satisfacción de clientes y empleados
- Mejorar su reputación

Por medio de este proyecto, el GRI ha experimentado que las PyMEs frecuentemente comienzan a trabajar en RSE por motivaciones externas (petición de clientes), sin embargo una vez que han pasado por el proceso de reportar, éstas reconocen el valor externo y aún más el interno del proceso de reportar.

Cristian Copaja de Forum Empresa, habló sobre la importancia de asegurar que los programas de apoyo a las PyMEs comiencen con alguna actividad de sensibilización que introduzca a la PyME en el tema. Las PyMEs necesitan tiempo y presentaciones específicas (cuatro miradas) para comprender el potencial del argumento empresarial. Los siguientes pasos en el programa de entrenamiento son una combinación de teoría (un enfoque conciso) y mucha más práctica (con varios ejercicios de simulación de situaciones), con el objetivo de presentar el conocimiento generado de experiencias reales del grupo. En programas de consultoría, el primer objetivo es ayudar a la compañía a identificar su caso de negocios (*business case*) y definir las oportunidades a corto plazo para crear energía y compromiso para las actividades restantes. Normalmente los programas consisten de una mezcla de estos dos componentes (entrenamiento y consultoría).

Elfid Torres, presentó el enfoque de Fundes -basado en 20 años de experiencia apoyando la competitividad de las PyMEs-, que consiste en centrarse en un grupo de PyMEs proveedoras de una empresa líder. El entrenamiento se divide en cuatro partes que promueven un proceso sistémico para implementar prácticas de RSE. La primera parte se enfoca en entrenamiento y creación de consciencia en la empresa, seguido de una sesión dirigida a diagnosticar el rendimiento de la empresa y un análisis sistémico de la cadena

de valor. Las partes tres y cuatro del entrenamiento se enfocan en implementación y verificación. Fundes ha aprendido que tanto el entrenamiento como la consultoría son necesarios, pero más que nada el énfasis al trabajar con PyMEs debe ser en el entrenamiento. En consecuencia, la participación de grandes empresas tiene efectos positivos cuando se incorpora la RSE en la evaluación de proveedores. Según Torres, Fundes también ha encontrado que las PyMEs necesitan de un entorno de política positivo, y es por esto que la organización está trabajando para simplificar procesos de registro de empresas¹⁹

Finalmente **Robert de Jongh** del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo- SNV, presentó los programas de la organización en América Latina, que se enfocan en “competitividad inclusiva” que consiste de efectividad, escalabilidad y oportunidad. De esta forma los programas van más allá de la agenda de responsabilidad tradicional mirando a la productividad sectorial, la capacidad organizacional y el acceso a financiamiento. La investigación de SNV sobre PyMEs en 14 países muestra que éstas se enfrentan a serios desafíos en la creación de nuevos mercados para las personas en la base de la pirámide económica. La RSE tradicional puede convertirse en una barrera de entrada para las PyMEs, comenta de Jongh, y por lo mismo el trabajo de SNV en Ecuador y otros países, se enfoca en tres pilares. El primer pilar es *Negocios Inclusivos*, que significa formas rentables de trabajar con el segmento de bajos ingresos de la población dentro de las operaciones del negocio de forma que se beneficie a las comunidades. El segundo pilar es *Política Pública Inclusiva*, que representa un clima de negocios positivo, incentivos para el acceso a mercados, inversiones sociales y servicios financieros, así como oportunidades de educación vocacional para promover oportunidades que permitan la escalabilidad. Y el tercer pilar es el *Empoderamiento Social*, que incluye asegurar que las capacidades efectivas estén disponibles para las PYMES y los pequeños productores ya que estos les permitirán acceder a los mercados. Todo esto requiere organización, experiencia técnica y acceso a financiamiento²⁰. Como resultado SNV ha tenido éxito en convencer al gobierno ecuatoriano para que se involucre activamente en la agenda de competitividad inclusiva.

Algunas de las numerosas lecciones que emergieron de las presentaciones de los panelistas y el debate subsiguiente fueron:

- Utilizar el *lenguaje correcto*. Hablar de responsabilidad corporativa de una forma incorrecta puede ser repelente para las PyMEs, ya que éstas tienden a asociarla con grandes empresas. Se necesita de una labor de educación y clarificación de términos.
- Enfocarse en aspectos específicos y tangibles de la responsabilidad corporativa que se relacionen directamente con *beneficios empresariales*.
- Trabajar con *empresas “ancla” y redes de negocios existentes* para involucrar a las empresas en un contexto con el que están familiarizadas, y alcanzar un amplio rango de empresas más allá de aquellos que ya están interesados en negocios responsables.

¹⁹ <http://www.fundes.org/Eng/serviciosyprogramas/Paginas/programas.aspx>

²⁰ <http://www.inclusivebusiness.org>

- Crear relaciones y fomentar un entendimiento compartido con empresas y organizaciones de soporte para las empresas *toma tiempo y paciencia*.
- **La principal prioridad de las PyMEs es sobrevivir.** Cuando las empresas tienen horizontes de planeación a largo plazo, la consideración de negocios responsables tiende a tener más sentido económico.
- Las empresas generalmente pueden alcanzar mejores resultados **cuando colaboran** que cuando tratan los negocios responsables de forma unilateral.
- **Las PyMEs sólo pueden alcanzar cierto nivel**, por lo que las organizaciones también deben promover mejores canales para la creación de políticas y facilitadores sociales para crear oportunidades de mercado significativas.
- **Pensar de forma creativa** sobre como llegar a nuevas audiencias e inspirar nuevos negocios.

La agenda hacia adelante: aprendizaje y escalabilidad

Un importante desafío identificado por todos los panelistas – y que también planteado en otras sesiones paralelas de la Conferencia- es la necesidad de llevar a escala las iniciativas exitosas. Algunos proyectos ya están incrementando su escala, con el apoyo del BID y otros organismos. En México 500 trabajadores en 100 PyMEs han sido entrenados en RSE. En Brasil, el programa TEAR liderado por el Instituto Ethos ha llegado a 5,000 trabajadores²¹. Sin embargo la escala total del desafío es enorme; en Colombia solamente hay más de un millón de microempresas.

Actualmente hay varias iniciativas de competitividad responsable que se están llevando a escala en América Latina. Un ejemplo es un programa en América Central, que se enfoca en sectores clave y es dirigido por el INCAE y *Business for Social Responsibility*²². Otro ejemplo es un proyecto liderado por la *Fundação Dom Cabral* y sus aliados para apoyar la profesionalización de las PyMEs en Brasil, Colombia, Ecuador y Perú²³. Algunos proyectos están comenzando a concretar metas para incrementar la productividad y el alcance de mercado, así como la implementación de actividades de RSE, convirtiéndolas genuinamente en competitividad responsable.

Ahora, después de un importante periodo de experimentación, es el momento correcto para aprender de las buenas prácticas en América Latina así como de otras regiones, particularmente de iniciativas que han ido más allá de las fases piloto, por ejemplo:

- La OIT apoyó el programa **Mejores Fábricas** en Camboya, que beneficia a 350,000 trabajadores en grandes y pequeñas fábricas textiles²⁴.
- El **programa de logros de emprendedores responsables** de La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) (*Responsible Entrepreneurs Achievement Programme - REAP*), con un paquete de software

²¹ <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4208&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>

²² http://www.bsr.org/ClientFiles/BAS/Media/BSR_CAFTA-Grant_20071016.pdf

²³ <http://www.fdc.org.br/pt/noticia/detalhamento.asp?CodNoticia=641>

²⁴ <http://www.betterfactories.org/newsdet.aspx?z=4&IdNews=101&c=1>

- amigable dirigido a los gerentes de PyMEs²⁵. La ONUDI también reúne a expertos en PyMES de alrededor del mundo para compartir mejores prácticas.
- La iniciativa **Responsabilidad del Noroeste** (*Responsibility Northwest*) en el Reino Unido, que consiste de una alianza entre varias agencias promoviendo la RSE y ahorros en productividad en más de 700 empresas de todos los tamaños, utilizando canales como cámaras de comercio y consejos de negocios, así como la creación de indicadores de competitividad responsable a nivel local y regional²⁶.
 - El ambicioso programa danés **Personas y Beneficios** (*People and Profit*) que ha entrenado a más de 12.000 gerentes de PyMEs²⁷.
 - La **consultoría de empresas orientadas al medioambiente** en Zhejiang (*Environment-oriented Enterprise Consultancy*), apoyada por el gobierno provincial y GTZ para crear empresas verdes en la provincia Zhejiang en China²⁸.

Las PyMEs que ya están familiarizadas con la RSE tienen un importante papel en el proceso de llevar a escala los proyectos. Estas pueden servir como modelos y colaborar con asociaciones empresariales y cámaras de comercio para hacer la RSE una corriente dominante entre las PyMEs.

Si las organizaciones en América Latina pueden aprender de mejores prácticas, movilizar recursos, llevar sus enfoques a escala, y trabajar para crear un ambiente de política beneficioso, entonces existen suficientes razones para creer que la siguiente fase de la “responsabilidad compartida” en América Latina genuinamente ayudará a la gran mayoría de las empresas a construir una competitividad responsable.

²⁵ <http://www.unido.org/en/doc/72098>

²⁶ <http://www.enworks.com/viewAssetFromTopic.php?ContentID=404&AssetTypeID=1&TopicID=16&showAll>

²⁷ <http://www.eogs.dk/sw26505.asp>

²⁸ <http://www.eecz.org/programmepartners/index16.html>

PRIMERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión paralela 1C: Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas ¿cómo crear los incentivos correctos?

Lunes 10 de diciembre de 2007

Eva Ramos Pérez-Torreblanca

Directora, Programa de Economía y Responsabilidad Social Empresarial
Fundación Ecología y Desarrollo (Ecodes), España

La sesión fue moderada por Isabel Roser, Responsable del Programa de RSE de la Fundación Carolina. Entre los panelistas se encontraron Eva Ramos, Directora del Programa de RSE de la Fundación Ecología y Desarrollo, España y co-autora del estudio *Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas*; Rolando Sánchez, Gerente de Amanco Soluciones Agrícolas Guatemala; Macedonio Pérez Roblero, Administrador de la cooperativa Agrícola Unión y Progreso, San Marcos, Guatemala; Ian González, Gerente y propietario, La Casa Cotzal, Guatemala; y María Antonia Vásquez, alfarera y comerciante, Chinautla, Guatemala.

Introducción: microempresas, competitividad y cadenas productivas

El alivio de la pobreza sigue siendo uno de los mayores retos a los que se enfrentan los países de América Latina y el Caribe. El crecimiento y la estabilidad macroeconómica de la última década no han beneficiado a la gran mayoría de la población, tal y como muestran los índices de desigualdad, que apenas si han cambiado en los últimos 45 años.

Para superar estos problemas las micro y pequeñas empresas (MyPE) son un sector prioritario. La microempresa (con 10 empleados o menos) es la más abundante. Más del 80 por ciento de las empresas latinoamericanas pueden ser calificadas como tales, lo que supone la existencia de más de 50 millones de microempresas que dan trabajo a más de 150 millones de personas²⁹. Existe una enorme variedad de microempresas. Mientras que algunas pueden describirse como de subsistencia, otras utilizan métodos de producción relativamente sofisticados, registran un rápido crecimiento y están directamente relacionadas con empresas grandes del sector formal de la economía. Pero en general, el sector concentra altas tasas de pobreza ya que más del 26 por ciento de los microempresarios son pobres, 55 por ciento en el caso de las microempresarias³⁰.

Los motivos son varios, principalmente una menor competitividad debido a su reducido tamaño y su aislamiento respecto a las instituciones y los mercados, tanto reales como financieros, que dificultan el aprovechamiento de economías de escala, limitan su

²⁹ Banco Interamericano de Desarrollo. 1998. *Promoviendo crecimiento con equidad: El Banco Interamericano de Desarrollo y la microempresa*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. http://www.iadb.org/sds/MIC/publication/publication_159_154_s.htm

³⁰ Orlando, M. B. y Pollack, M. 2000. *Microenterprise and Poverty: Evidence from Latin America*. Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. <http://www.iadb.org/sds/doc/MIC&POVERTY.pdf>

capacidad de negociación y disminuyen su productividad. Por tanto mejorar la competitividad de la MyPE constituye un objetivo prioritario de la estrategia del BID para conseguir un desarrollo más sostenible y equitativo en la región.

Existen varias rutas para mejorar la competitividad de la MyPE, la más común radica en reducir los salarios y los márgenes de utilidad en lugar de mejorar la productividad, los salarios y las ganancias. Otra ruta más responsable es promover el progreso competitivo de la MyPE para mejorar sus ingresos, facilitando su desplazamiento hacia procesos, productos, funciones y sectores de mayor valor económico³¹ (Pietrobelli y Rabellotti, 2005). Este objetivo puede ser alcanzado a través de la cooperación competitiva (colaboración para competir) entre empresas que lideran cadenas productivas y sus proveedores, distribuidores y clientes.

Conclusiones y recomendaciones del estudio Empresas privadas y oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas

Eva Ramos, co-autora del estudio, *Empresas privadas y oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas*³² comisionado por el BID abrió la sesión presentando las conclusiones y recomendaciones del estudio, que analiza las experiencias de diez empresas que se vinculan a través de su cadena productiva con empresas más pequeñas. El estudio pretendía determinar cómo incentivar los encadenamientos productivos que aumenten la competitividad de las pequeñas empresas desde una perspectiva de sostenibilidad económica, social y ambiental, es decir que crean simultáneamente valor económico y social.

El estudio analizó la naturaleza de estas vinculaciones a través de estudios de caso que recogieron las experiencias de diez empresas pertenecientes a un amplio espectro de sectores (manufactura, distribución, servicios), tamaños (empresas grandes, medianas y pequeñas, multinacionales y locales) y localizaciones geográficas (nueve países con diversos niveles de desarrollo socioeconómico). Los casos estudiados fueron: Amanco (Guatemala); Atuto (Honduras), la Casa (Guatemala) y Oyanca (Nicaragua); Bon Appetit (El Salvador); Grupo Bon (República Dominicana); Pão de Açucar (Brasil); Prodem (Bolivia); *Starbucks* (Costa Rica) y Unión Fenosa (Colombia).

Gran parte de las MyPE con las que estas empresas se relacionan forman parte o están cercanas a la base de la pirámide económica³³, por lo que, como se explica a lo largo del estudio, su integración en encadenamientos productivos presenta mayores retos que la integración de empresas de mayor tamaño. Los casos analizados permitieron responder a cuatro preguntas clave:

³¹ Pietrobelli, C. y Rabellotti, R. 2005. *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina: El papel de las políticas*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo <http://www.iadb.org/sds/doc/int53B3.PDF>

³² <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1580867>

³³ La base de la pirámide se refiere al 70 por ciento de la población de América Latina (360 millones de personas) cuyo poder adquisitivo mensual es de US\$300 o menos.

1. ¿Cuáles son las motivaciones de las grandes y medianas empresas para vincularse con empresas más pequeñas a través de sus cadenas productivas?;
2. ¿Qué estrategias de vinculación son las más comunes y qué tipo de apoyo puede ser más efectivo para promover simultáneamente valor económico y social?;
3. ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las empresas para establecer y consolidar vínculos asociativos?;
4. ¿Qué recomendaciones de acción pueden ser tenidas en cuenta por parte de las empresas y de otros actores, públicos y privados, para fomentar y apoyar estas iniciativas?

Las estrategias de vinculación

El análisis de los casos permitió identificar tres estrategias de vinculación según el eslabón de la cadena en el que se produce el vínculo productivo (aprovisionamiento, distribución o ventas):

1. *Desarrollo de proveedores*: La empresa que lidera la cadena proporciona un canal comercial para los productos de las MyPE en condiciones más favorables a las ofrecidas a otros proveedores, ofrece información de mercado para mejorar su oferta y/o invierte en la mejora de su competitividad a través de asistencia técnica o financiera. Esta estrategia está ejemplificada por Pão de Açúcar, Atuto, La Casa, Oyanca y Starbucks.
2. *Desarrollo de distribuidores*: La empresa que lidera la cadena apoya la creación de micro y pequeñas empresas –en ocasiones fundadas por ex empleados de la firma– u otorga asistencia técnica y/o financiera a MyPE ya establecidas que asumen las actividades de distribución de los productos y servicios de la compañía. Esta estrategia está ejemplificada por Bon Appetit, Grupo Bon (a través de las franquicias) y Unión Fenosa.
3. *Desarrollo de mercados*: La empresa ofrece productos mejor adaptados a las necesidades de la micro/pequeña empresa acompañados en ocasiones de asistencia técnica o financiera, o apoya a las MyPE que no necesariamente están vinculadas a su cadena de valor. Dicha estrategia está ejemplificada por Amanco, PRODEM y Grupo Bon (a través del apoyo a pequeños agricultores de cultivos orgánicos).

Las motivaciones

Siguiendo el marco conceptual propuesto en el estudio y desde una perspectiva de responsabilidad social se consideraron cuatro motivaciones para vincularse con empresas más pequeñas: altruistas, políticas, utilitaristas y legitimistas, según la dimensión predominante fuera ética, política, económica o social. También se distinguieron dos tipos de reacciones de las empresas, proactivas o reactivas, dependiendo de si la adopción de estas prácticas era espontánea, es decir, surgía por iniciativa propia de la empresa, o era forzada, es decir, surgía como respuesta a desafíos o situaciones de crisis.

El análisis de los casos mostró que en su mayoría, las vinculaciones productivas con las MyPE no se produjeron de manera espontánea y proactiva, para responder a una

oportunidad, sino de forma reactiva, para responder a un desafío externo o riesgo que la empresa líder de la cadena debía abordar, predominando en estos casos las motivaciones utilitaristas, por ejemplo, la necesidad de asegurar o diversificar el suministro (*Starbucks*, *Atuto*, *La Casa* y *Oyanca*) o de responder a la presión de organizaciones sociales (*Starbucks*); de mantener el liderazgo en el mercado amenazado por la entrada de nuevos competidores (Grupo Bon – franquicias), o de mejorar su proximidad a los consumidores o usuarios a un costo eficiente (Bon Appetit, Unión Fenosa).

En otros casos las vinculaciones surgieron como resultado de desafíos internos, por ejemplo, la necesidad de responder a la demanda de los accionistas o propietarios de una participación más activa en la resolución de problemas colectivos (pobreza, degradación ambiental, etc.), predominando en estos casos las motivaciones altruistas, políticas o legitimistas orientadas a contribuir a la resolución de problemas económicos, sociales y ambientales desde la propia misión de la empresa y/o a fortalecer la reputación de la empresa de forma preventiva y no necesariamente reactiva (Amanco, Grupo Bon–apoyo a pequeños agricultores, Fundación PRODEM y Pão de Açúcar).

Como se muestra en el estudio, las motivaciones utilitaristas predominaban entre las empresas que siguen una estrategia de desarrollo de proveedores y de distribuidores y las motivaciones no utilitaristas son más comunes entre las empresas que siguen una estrategia de desarrollo de mercados. En varios de los casos las motivaciones son mixtas y la evidencia disponible permitió concluir que la probabilidad de éxito de las iniciativas se ve reforzada cuando los tres criterios de motivación (utilitario, legitimista y altruista/político) están presentes, si bien para enfrentar los costos y obstáculos de las vinculaciones con empresas en la base de la pirámide la motivación clave es la utilitarista, seguida por la legitimista, y luego la altruista.

El tipo de apoyo dado a la MyPE

Una característica común de los casos presentados en el estudio, es que las MyPE han recibido algún tipo de apoyo de las grandes y medianas empresas para mejorar o lograr hacer efectiva su integración en la cadena de valor. La evidencia disponible mostró que el espectro de apoyo dado a las MyPE es muy variado y puede producirse en cualquier eslabón de la cadena:

- *investigación y desarrollo*, se facilita el acceso de la MyPE a diseños mejor adaptados a la demanda del mercado;
- *producción*, se facilitan conocimientos, insumos o tecnologías que permitan aumentar las utilidades y al mismo tiempo se aumenta la facturación o se disminuyen los costos;
- *comercialización*, se facilita información de mercado o acceso indirecto a mercados más dinámicos que demanden productos de mayor valor unitario o mayor volumen;
- *atención al cliente*, se facilita acceso directo a nuevos segmentos de mercado; o
- *financiamiento*, si se facilita acceso a deuda (garantías, créditos, arrendamientos financieros) o a capital (capital riesgo) para su inversión en capital de trabajo o en bienes de capital.

Los beneficios

Los beneficios tangibles para las empresas que se vinculan productivamente con MyPE varían según el tipo de estrategia seguida:

- Para las empresas que siguen una estrategia de desarrollo de proveedores, los beneficios son sobre todo comerciales ya que a través de la cooperación con las MyPE mejoran la calidad y estabilidad de sus suministros o la diversidad de su oferta, como muestra el caso de Atuto, La Casa, Oyanca, *Starbucks* y Pão de Açúcar.
- Las que siguen una estrategia de desarrollo de distribuidores obtienen beneficios de cuatro tipos: organizacionales y financieros, ya que a través de la subcontratación liberan recursos para centrarse en su actividad principal; económicos, al disminuir costos; y comerciales, ya que mejoran su acceso al mercado al aumentar la extensión de su red de distribución y la proximidad al cliente, como en el caso de Bon Appetit, y Grupo Bon a través de las franquicias, o Unión Fenosa.
- Las empresas cuya estrategia se basa en el desarrollo de mercados a través de la provisión de productos y servicios adaptados a las necesidades de sus clientes obtienen beneficios comerciales al acceder a nuevos segmentos del mercado o consolidar sus relaciones en mercados ya existentes, como es el caso de Amanco, y de PRODEM.
- Por último un caso particular es el de las empresas que apoyan a las MyPE que no necesariamente están vinculadas a su cadena de valor. A través de ese apoyo obtienen beneficios comerciales derivados de una mejora en su reputación y en su posicionamiento de mercado al conseguir la fidelidad de clientes existentes o acceder a nuevos clientes en el nicho del consumo responsable. Este es el caso de Grupo Bon, a través de la cooperación con pequeños agricultores de cultivos orgánicos.

En algunos de los casos analizados fue posible detectar que a través de la vinculación con las MyPE las empresas buscaban también beneficios intangibles como una mejora de la reputación, el posicionamiento de la marca y una mayor resistencia en caso de crisis potencial o real. Por ejemplo:

- A través del desarrollo de mercados y de la provisión de productos o servicios que abordan las necesidades de consumidores de bajos ingresos o los requerimientos de consumidores responsables. Se busca mejorar la percepción de la opinión pública sobre la empresa y disminuir el conflicto social, como muestra el caso de Unión Fenosa. Mediante la provisión de servicios diferenciados para segmentos de escasos recursos a través de Energía Social, la empresa ha consolidado su “licencia social para operar”.
- A través del desarrollo de proveedores ligado a la incorporación de estándares sociales y medioambientales en las políticas de aprovisionamiento. Se pretende evitar boicots liderados por organizaciones sociales que promueven el comercio justo, y mantener el beneplácito de los clientes, como muestra el caso de *Starbucks*.
- A través de la cooperación con pequeños productores para la mejora de sus condiciones socioeconómicas o de la protección ambiental. Las empresas pueden

aumentar la fidelidad de clientes que valoran la responsabilidad social de las empresas cuyos productos consumen, como muestra el caso de Grupo Bon. Esto aumenta su capacidad de competir ante la entrada en los mercados locales de grandes empresas transnacionales.

La evidencia disponible mostró que a pesar de los posibles beneficios que conlleva la cooperación con las MyPE, los costos iniciales de transacción y aprendizaje ligados al desarrollo de integraciones productivas con las empresas más cercanas a la base de la pirámide suponen un desincentivo para su establecimiento. Por tanto, es más factible que este tipo de cooperación sea iniciado por empresas bajo dos circunstancias: 1) empresas que se enfrentan a un desafío que sólo puedan resolver mediante la cooperación con micro y pequeñas empresas y que por tanto tengan una motivación fuertemente utilitarista o legitimista, y 2) empresas que hayan desarrollado políticas de RSE que fomenten el desarrollo local o vinculaciones con colectivos ubicados en la base de la pirámide. Esto les permitirá sustentar las iniciativas en términos de su valor social hasta que su madurez permita hacerlas rentables en términos de su valor económico.

Desafortunadamente, los casos en los que se verifica una de las dos precondiciones mencionadas (una crisis a resolver o políticas de RSE orientadas al desarrollo local) son más bien esporádicos y, en general, benefician a un pequeño número de MyPE, por lo que difícilmente pueden constituir una solución masiva para el problema de la vinculación entre microempresas en la base de la pirámide y líderes de cadenas productivas. Resulta pues necesario incentivar a las empresas que carecen de alicientes económicos o sociales para vincularse productivamente con las MyPE.

Los factores de éxito

El análisis del trabajo de otros autores permitió distinguir dos posturas contrapuestas sobre la efectividad de las vinculaciones productivas para promover el progreso competitivo de las MyPE. Algunos autores consideran que los encadenamientos productivos pueden acelerar los procesos de progreso competitivo de las empresas más pequeñas si los líderes de las cadenas fomentan y apoyan la transmisión de conocimiento y el desarrollo de capacidades de las MyPE con las que se vinculan. Es decir que el éxito en la creación de oportunidades económicas depende del alcance, calidad, estabilidad y escala de la asistencia técnica o financiera que de forma directa o indirecta le proporcione el líder de la cadena.

Otros autores adoptan una posición menos optimista concluyendo que en las integraciones verticales cuasijerárquicas (en las que el líder de la cadena impone las condiciones de la relación), las condiciones son favorables para el progreso competitivo en procesos y productos, pero dificulta el progreso competitivo funcional, es decir, la adquisición de nuevas funciones para concentrarse en actividades de mayor valor agregado dentro de la cadena.

En el caso de las MyPE integradas en las cadenas productivas analizadas. Son todas integraciones verticales cuasijerárquicas El progreso competitivo de procesos y de

productos es el más común, lo que permite a las MyPE producir más eficientemente o elaborar productos de mayor valor unitario, sin que se hayan observado procesos de progreso competitivo funcional excepto en el caso de los franquiciados de Grupo Bon, que de ser ex empleados, en su mayoría en funciones de baja calificación, se convierten en empresarios dueños de su propio negocio.

El estudio concluyó que la creación efectiva de oportunidades económicas para MyPE a través de integraciones productivas depende de varios factores:

- *Impacto económico*: que origine un proceso de progreso competitivo que permita a las MyPE un desplazamiento hacia procesos, productos, funciones y sectores de mayor valor económico. El propósito es que suponga un incremento de sus ingresos y/o la estabilidad de los mismos, y/o una disminución en sus costos;
- *Impacto social estratégico*: que faciliten el empoderamiento de las MyPE, es decir, que les permitan mejorar su statu quo abordando necesidades estratégicas (acceso a mercados y mejora de ingresos) y no sólo prácticas de las MyPE;
- *Permanencia*: que la permanencia de las empresas que lideran la cadena en las iniciativas sea a largo plazo, es decir, que beneficie a las MyPE de forma sostenida. Ello dependerá de que la relación coste/beneficio para el líder sea económicamente racional.
- Impacto numérico: que no sea anecdótico, es decir, que beneficie a un número significativo de las MyPE;

Los desafíos y las recomendaciones de acción

El estudio señala que los obstáculos para la ocurrencia de integraciones productivas entre grandes empresas y MyPE son similares a los existentes para otro tipo de encadenamientos productivos. La dificultad está en que las empresas que lideran las cadenas productivas no pueden evaluar los beneficios, los costos y los riesgos asociados a estas actividades debido a varios factores que se mencionan a continuación:

- la imperfección de la información disponible que dificulta la valoración de los potenciales beneficios que se desprenden de la asociatividad;
- los costos de transacción (costos de información y coordinación) que genera el establecimiento de acuerdos de colaboración;
- los costos de aprendizaje de las empresas para adaptarse al cambio y ajustar sus procedimientos a los requerimientos del trabajo asociativo;
- los costos operacionales; y
- la falta de confianza.

La evidencia mostró que algunos de los obstáculos son debidos a fallas de coordinación entre los participantes. Otros son originados por trabas que dependen del entorno, por ejemplo, la imperfección del marco normativo, la complejidad administrativa, la imperfección de los mercados financieros, la falta de infraestructura, la escasez de capital humano con la formación adecuada. Estas trabas que impiden el desarrollo de factores

competitivos que permitirían cerrar la brecha entre la demanda de las grandes y medianas empresas y la oferta de las empresas más pequeñas.

Aunque las recomendaciones son extensas pero las ideas clave son cuatro:

1. La importancia de generar relaciones de largo plazo entre los líderes de la cadena y las MyPE que, por una parte haga rentable la inversión requerida para el líder de la cadena, y por otra, que otorgue estabilidad a los ingresos de las MyPE, permitiéndole a su vez realizar inversiones a largo plazo para asegurar el cumplimiento de los requerimientos
2. La importancia de impulsar, además de la cooperación vertical, la cooperación horizontal entre las MyPE que participan en la cadena a través de redes o asociaciones de microempresas con el fin de disminuir los costos de coordinación.
3. La importancia de generar servicios colectivos que permita a la MyPE acceder a conocimientos y recursos que normalmente no podrían alcanzar por sí solas y disminuir el costo para los líderes de la cadena de fomentar su progreso competitivo.

Estas dos últimas recomendaciones pueden ser desarrolladas desde la propia empresa que lidera las integraciones productivas o con apoyo de actores externos (organizaciones articuladoras, organizaciones de desarrollo empresarial, banca de desarrollo, etc.) de lo que se desprende una cuarta idea clave:

4. La importancia de las alianzas externas que permitan al líder de la cadena compartir los costos y los riesgos de las iniciativas de integración con micro y pequeñas empresas en la base de la pirámide.

Los casos

Tras finalizar la exposición de las conclusiones del estudio, algunos de los protagonistas de los casos analizados presentaron sus experiencias desde dos perspectivas complementarias: la visión de la empresa que lidera la cadena productiva y la perspectiva de la microempresa con la que se vincula.

El caso de Amanco, Guatemala: Responsabilidad empresarial en el acceso al riego para pequeños productores

Rolando Sánchez, Gerente de Amanco Soluciones Agrícolas en Guatemala inició su exposición explicando que Amanco es una empresa multinacional latinoamericana dedicada a la producción y mercadeo de soluciones para la conducción de fluidos y sistemas de construcción livianos.

En el año 2003 AMANCO convocó un concurso llamado “Todos ganamos, imagine negocios inimaginables”. El concurso pretendía incentivar la creatividad de los empleados solicitándoles ideas para desarrollar nuevas líneas de negocios innovadoras técnicas y económicamente viables, y sostenibles en el mediano plazo, dirigidas a

satisfacer las necesidades básicas y a mejorar la calidad de vida del segmento de clientes de bajos ingresos.

La idea ganadora fue “Comunidades agrícolas al alcance de un mundo globalizado” de AMANCO Guatemala. La iniciativa consistía en la venta a pequeños agricultores de sistemas de riego por goteo acompañados de asistencia técnica, financiera y comercial. Con ello se pretendía facilitar el cultivo sostenible de productos no tradicionales de mayor demanda en mercados internacionales y de mayor precio unitario, para aumentar los ingresos de los agricultores.

La justificación del proyecto radica en que el 70 por ciento del agua dulce es utilizada para la agricultura, que es la principal fuente de ingreso para muchas comunidades. En base a esto, se deben promover mejores prácticas de riego para mejorar la productividad y duplicar el número de cosechas y mejorar las ganancias de las microempresas agrícolas y la sostenibilidad de sus prácticas; para lograrlo se necesita garantizar que el productor cuente con herramientas productivas, financiamiento y oportunidades de mercado.

Para participar en la iniciativa los agricultores deben cumplir varios requerimientos: disponer de 5 hectáreas de tierra, de acceso a agua, y de derechos legales sobre la tierra y el agua a utilizar. Deben tener potencial para diversificarse hacia cultivos no tradicionales exportables y estar articulados horizontalmente en cooperativas y asociaciones de productores que actúen como comercializadores.

Hasta el momento se han desarrollado tres fases del proyecto, beneficiando aproximadamente a 2.939 agricultores y 5.799 hectáreas de tierra. Tras una fase piloto, las fases subsiguientes se han desarrollado con el apoyo del BID a través del proyecto “Responsabilidad empresarial en el acceso al riego para pequeños productores.”

La iniciativa aporta varios beneficios para los productores: incremento de la producción, cultivos de mejor calidad, ahorro de agua, reducción en el costo de la mano de obra utilizada para el riego, aumento del ingreso de las familias. También beneficia a las comercializadoras que acceden a los productos que necesitan para cubrir las demandas internacionales en cualquier época del año. Por último, AMANCO se beneficia al promover mejores prácticas ambientales. La responsabilidad social de sus productos parte de su misión, tal y como se recoge en su cuadro de mando integral además obtiene una ganancia por la venta de materiales. Es decir que todos las partes involucrados ganan.

A continuación, **Macedonio Pérez Roblero**, Administrador de la cooperativa Agrícola Unión y Progreso, San Marcos en Guatemala expuso su experiencia como proveedor de AMANCO y beneficiario del proyecto “Responsabilidad empresarial en el acceso al riego para pequeños productores” apoyado por el BID. Macedonio Pérez dirige la “Asociación de jóvenes en la misión”, una célula de 3,000 jóvenes, clasificada en 17 grupos que trabajan en 32 comunidades en San Marcos, en la que viven 135 familias. Los integrantes de la asociación desean cambiar la realidad de sus pueblos y convertir los problemas en oportunidades. Para ello tiene por objetivos fomentar la educación

ambiental, el desarrollo económico y la responsabilidad social mediante la buena gestión del agua.

Además, dirige la cooperativa Unión y Progreso fundada en 1973, en San Pablo, Tacaná San Marcos, que actualmente cuenta con 300 asociados a los que apoya en el ámbito del crédito y ahorro, y en proyectos de medio ambiente y de turismo.

La principal dificultad que han encontrado para poner en marcha sus proyectos ha sido la falta de confianza tanto de personas como de las empresas. A pesar de esto han conseguido el apoyo de AMANCO, y a través de AMANCO de AGEXPORT, para un proyecto de producción de flores en invernadero, con un sistema de riego por goteo. Este proyecto ha recibido el premio del Fondo Japonés para el agua en un concurso en el que participaron 50 países y al que se presentaron 145 propuestas. También han puesto en marcha un proyecto de adaptación de tecnologías apropiadas al campo y producción bajo condiciones controladas con enfoque Ambiental. Este proyecto ha recibido el premio de AGER, la Agencia Guatemalteca para la Empresarialidad Rural en la que participaron 60 ONGs.

El caso de La Casa Cotzal, Guatemala, Integración de microproductores centroamericanos en cadenas internacionales de valor

Ian González, Gerente y propietario de La Casa Coatzal en Guatemala inició su exposición explicando que La Casa es una empresa centroamericana dedicada a la producción y comercialización de artículos artesanales para decoración. La Casa emplea directamente a 11 trabajadores e indirectamente a 400 artesanos.

La Casa Cotzal cuenta con actividades en 10 departamentos de Guatemala. Entre las líneas que manejan se encuentran textiles, barro, vidrio, bisutería y metal. Apoya a los grupos de artesanos con los que trabaja a través de varios tipos de apoyo en infraestructura, nuevas tecnologías, manejo de costos y gestión financiera.

La artesanía en Guatemala es una actividad de gran tradición. Aunque no existe un censo nacional de artesanos, se calcula que existen aproximadamente 100,000 talleres familiares que se dedican a esta actividad. La mayor parte de la producción se dedica al consumo interno, especialmente enfocado al consumo de los turistas, y por lo general no llega a los mercados de exportación.

La Casa surge como respuesta a un desafío externo y otro interno. El desafío externo es la necesidad de asegurar el suministro de productos en las condiciones de diseño, calidad, plazos y precios que requieren sus clientes. Mientras que el desafío interno es el deseo de los propietarios de contribuir a reducir las carencias productivas de los pequeños artesanos para mejorar su nivel de ingresos. Por lo descrito anteriormente, la Casa se convierte en agente de cambio social como resultado de su interacción con artesanos de escasos recursos.

Para lograr su objetivo esta empresa capacita constantemente a los artesanos haciendo énfasis en prácticas medioambientales, seguridad industrial, equidad de género y justa remuneración. Apoyan el rescate cultural, siempre y cuando sea comercial. Trabajan principalmente con líderes y centros de acopio. Al trabajar con las comunidades desarrollan productos para necesidades reales del mercado. Como parte de su responsabilidad crean conciencia en los artesanos de las tendencias de diseño internacional.

Participan en diferentes ferias nacionales e internacionales, buscan oportunidades en mercados de vanguardia, tienen la idea de que los artesanos en Guatemala pueden hacer muchas cosas más. Aplican técnicas con materiales novedosos tales como: tapitas de aguas gaseosas, madera (productos decorativos de desperdicios de madera), vidrio, botellas de agua (próximamente, haciendo lámparas), desechos de plomo, cerámica y barro, entre otros.

Los beneficios que el proyecto origina para los artesanos son las mejoras de sus capacidades productivas y de sus ingresos. En la mayoría de los casos, los ingresos que reciben son superiores al salario mínimo, o al costo de oportunidad de su tiempo. Además puesto que los exportadores no exigen exclusividad la mejora de sus capacidades les permite vender sus productos a otras empresas aumentando así su base de clientes y sus ingresos. Los beneficios para La Casa radican en su acceso a productos en las condiciones de diseño, calidad, plazos y precios que requieren sus clientes.

A continuación, **María Antonia Vásquez**, alfarera y comerciante de Chinautla en Guatemala expuso su experiencia como proveedora de La Casa y beneficiario del proyecto “Integración de microproductores centroamericanos en cadenas internacionales de valor” apoyado por el BID.

Antonia Vásquez explicó el proceso de producción para crear figuras de barro, haciendo énfasis en que todo el proceso es manual, lo que para ella representa una ventaja competitiva ya que los demás grupos artesanales utilizan alguna clase de herramientas para la producción. La Casa Cotztlal les apoya con equipo para mejorar la calidad de sus piezas (hornos para terminación del producto) y les da acceso a mercados de exportación.

Antonia recalcó la importancia que ha tenido La Casa en el desarrollo de su grupo productivo, pues gracias a su apoyo han aumentado la capacidad de producción, la calidad de sus productos y el acceso a nuevos mercados. Como consecuencia de lo anterior la calidad de vida de los artesanos ha mejorado significativamente.

Comentarios de cierre de la sesión

Podemos concluir a partir de las presentaciones de esta sesión, que para lograr oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas, es imprescindible fomentar la cooperación con las grandes empresas a través de cadenas de producción y proyectos en los que se beneficien todas las partes involucradas. A pesar de los desafíos que

plantea la integración con micro y pequeñas empresas, los beneficios tangibles e intangibles para las empresas que lideran las cadenas productivas son evidentes.

SEGUNDA SESIÓN PLENARIA

Diseño de Estrategias

Lunes, 10 de diciembre de 2007

Gabriela de la Garza y Estrella Peinado-Vara

Banco Interamericano de Desarrollo

María Silvia Pineda, Directora de ASAZGUA, Guatemala participó como moderadora de la sesión. Entre los ponentes de esta sesión se encontraron: Patricia Cofiño, Directora, Capital Humano, *McDonalds*, Guatemala; Jesús Moreno, Presidente, Grupo Bon, República Dominicana; Audra Jones, Directora *Senior* para el Desarrollo de Alianzas, *UN Foundation*, EE.UU. y Peter Torrebiarte, Gerente General, *Starbucks*, Costa Rica.

Introducción

Esta sesión trató sobre las estrategias para definir, exigir y cumplir comportamientos sociales y ambientales responsables que se están convirtiendo en elementos clave para la integración de las empresas en la economía global. Dada la relevancia de las cadenas de valor para el desarrollo de un sector privado responsable, esta sesión exploró cómo integrar la RSE de tal forma que permita un equilibrio entre la equidad y la competitividad a la hora de desarrollar estrategias socialmente inclusivas y respetuosas con el medioambiente.

La moderadora **María Silvia Pineda** introdujo una pregunta para que todos los panelistas respondieran durante sus intervenciones, que es: ¿Cómo empresas tan grandes logran más que apadrinar, tener socios horizontales, con un intercambio de aprendizaje a través de alianzas con las comunidades y las empresas? A continuación cada uno de los ponentes hizo su presentación alrededor de esta cuestión.

McDonalds en Guatemala

Patricia Cofiño comenzó su intervención indicando que en *McDonalds* ven la RSE como una forma de devolver parte de lo que la sociedad les ha dado y están convencidos de que ningún actor de forma individual puede obtener los logros que se obtendrían trabajando en alianza con otros. La empresa inició como un negocio familiar y luego se convirtió en una franquicia a nivel mundial, que ha logrado gran éxito por su alto sentido de innovación. Su orientación social les ha llevado a incorporar personal con discapacidad; como personas con síndrome de Dawn, dándoles la oportunidad de desarrollarse y a la vez de aprender de ellos otra forma de ver la vida, aspecto por el cual han sido galardonados a nivel mundial.

El 85 por ciento de los productos o materia prima que *McDonalds* en Guatemala utiliza es local, desarrollando con ello a los proveedores locales. *McDonalds* ha desarrollado requisitos para sus proveedores, no sólo legales sino también de higiene industrial, ambiental y de responsabilidad empresarial, y trabaja con las empresas locales para

implementarlos. Adicionalmente *McDonalds* llevó a cabo una auditoría externa en la que se determinó cuáles eran las áreas en las que debía de mejorar cada uno de los proveedores. Y se les dio un año para que hicieran los cambios necesarios, si no lo hacían al año se les daba una advertencia y una nueva oportunidad con 6 meses de plazo y si al final no lo cumplían dejaban de ser proveedores de la empresa. A través de tiempo esto ha creado un trabajo en equipo real con todos sus proveedores.

Una vez al año se hace una revisión de calidad de los productos de *McDonalds* y también una vez al año se hace una auditoría en cuanto a los temas de RSE. De forma paralela y para estar preparados para estas auditorías, los proveedores hacen comprobaciones cruzadas entre ellos.

En un principio mucha gente no entendía la razón de estas actividades, por ejemplo en el buen trato o trato humano para los animales. Sin embargo, hace un año, Europa quiso comprar carne en Nicaragua y el proveedor, que es también proveedor de *McDonalds*, ya estaba preparado para los estándares altos de los compradores europeos gracias a los estándares impuestos por *McDonalds*. Los proveedores se dan cuenta que la certificación les está abriendo posibilidades de negocios y facilitando la ampliación de su mercado a otras partes del mundo.

También dentro de los restaurantes, *McDonalds*, cuida al máximo los recursos, tiene programas para ahorro de energía, y agua, entre otros. La empresa se preocupa por el desarrollo de su capital humano, es por ello que dentro de la organización, se tiene contemplado un plan de carrera para toda persona que ingresa; dándole a conocer esto como un enfoque socialmente responsable, hacia el plan de vida que cada colaborador puede poseer.

Finalmente, y entre muchos otros, la empresa cuenta con un programa en los colegios, donde se visita a los niños y se les habla sobre la importancia del medioambiente, sobre prevención de drogas y últimamente sobre los desordenes alimenticios ya que la cantidad de jóvenes afectados crece año tras año.

Alianza entre *Expedia* y la Fundación de las Naciones Unidas

Audra Jones de la *UN Foundation* (FNU)³⁴ presentó una alianza que la FNU tiene con *Expedia*³⁵, que trata de como una empresa puede apalancar el medio ambiente como un nuevo mercado de turismo y una marca de turismo. La alianza trabaja para promover el turismo sostenible alrededor de los lugares del mundo que son patrimonio de la humanidad según la UNESCO

Este es uno de los proyectos más grandes de la fundación es con la UNESCO para promover el desarrollo y también la preservación de estos sitios en términos de medioambiente. Bajo este contexto en el año 2005 la fundación entró en alianza con

³⁴ La FNU fue creada en 1998 por la donación histórica del empresario Ted Turner –fundador de CNN- él donó mil millones de dólares para apoyar las diversas causas de la Organización de las Naciones Unidas.

³⁵ Expedia es de las empresas más grandes que promueve viajes en el Internet www.expedia.com

Expedia y UNESCO formaron la alianza “Patrimonio de la humanidad” para promover el turismo sostenible alrededor de los 851 lugares declarados patrimonio de la humanidad en el mundo.

La alianza pretende promover una nueva industria, una nueva marca, al promover que los turistas visiten estos sitios por medio de un nuevo tipo de turismo sostenible. La alianza tiene cuatro objetivos:

1. Inspirar a los viajeros a explorar y a disfrutar
2. Promover el desarrollo económico local
3. Estimular la participación y la conciencia del público
4. Lograr la participación de la industria turística por medio de:
 - Promoción de prácticas sostenibles en términos económicos y ambientales
 - Educación a los turistas sobre el turismo sostenible
 - Apoyo a las comunidades aldeanas a los sitios turísticos

Jones ofreció una definición del turismo sostenible, explicando que este tiene tres ejes. El turismo es manejado para asegurar la preservación de la autenticidad cultural a largo plazo, el beneficio económico local de las comunidades y del medioambiente. No se puede separar la idea de la preservación del medioambiente y su papel en la economía local alrededor de los sitios. En muchos casos, los sitios del patrimonio constituyen la principal fuente de ingresos para las comunidades que los rodean. Es por esto que la filosofía de la alianza es que el turismo, si se lleva a cabo en una manera que sea cultural y medioambientalmente sostenible, puede proveer importantes recursos para su preservación así como oportunidades de desarrollo económico.

El programa pretende tener un impacto a nivel de la industria turística, y esto requiere que *Expedia* y la fundación trabajen con el mayor número de proveedores dentro de la cadena de valor de la empresa, por lo que se ha convertido en un programa con membresía. En diciembre de 2007 la alianza constaba con 50 miembros de la industria, que son parte de la cadena de valor de *Expedia*, y 20 socios afiliados del sector público y sociedad civil que aportan su conocimiento local y herramientas ambientales para la alianza.

Los compromisos de los socios incluyen:

- Implementar un **código** que fue desarrollado entre FNU, *Expedia*, UNESCO y *National Geographic*
- **Capacitar a los empleados** en todas las partes de la cadena de valor.
- **Educar a los clientes** sobre el Patrimonio de la Humanidad
- **Aportar recursos financieros y en especie** para las comunidades aldeanas a los sitios.
- **Crear oportunidades de voluntariado para los empleados** es decir por medio de asistencia técnica para que comunidades locales puedan participar en la economía turística local.
- **Evaluar** por medio de un panel independiente representado por todos los *stakeholders* interesados y publicar los resultados.

Para conseguir el impacto a nivel industria y no sólo empresa, los socios deben trabajar en conjunto y proveer un valor agregado para la alianza, a continuación se enlista el aporte de cada uno de los socios:

- *Expedia*, aporta su plataforma en Internet para promover el turismo responsable, por medio de la venta específica de paquetes de viaje a los sitios de patrimonio de la humanidad. Hoy en día hay 12 de estos paquetes se pueden comprar en el sitio web. Los ingresos de las ventas de estos paquetes forman un fondo financiero que sirve para desarrollar empresas turísticas locales que pueden ganar acceso a la cadena de valor de turismo local por medio de los proveedores de *Expedia* (hoteles locales).
- La FNU y los socios afiliados como el *Rainforest Alliance*, apalancan sus experiencias en desarrollo de empresas comunitarias y su impacto en el medioambiente para dar el control de calidad a las empresas locales que entran en el mercado, ya que el objetivo es crear una marca.
- El gobierno local es sumamente importante porque aporta su conocimiento local sobre el mercado local del turismo.

La alianza provee capacitación a cada socio empresarial sobre las normas operativas específicas y sobre educación al cliente para ser más responsable y crea un vínculo con los nuevos proveedores locales de turismo sostenible. Después de un año de trabajo, se ha capacitado a más de 450 empleados principalmente en México. La empresa *Expedia* provee asistencia técnica por medio de sus empleados en Estados Unidos quienes visitan a las empresas en las comunidades. Como resultado las empresas locales pueden proveer un servicio excelente, aprender más sobre temas como el buen servicio, la higiene y la comida. Como resultado 7 de las empresas han aumentado sus ventas en un 100 por ciento. El programa ha sido muy rentable, en su primer año estos paquetes han sido los mejores vendidos en la página web de *Expedia*.

Jones finalizó su presentación compartiendo las lecciones aprendidas, que son:

- Crear códigos industriales requiere un equilibrio, es decir deben ser flexibles para una adaptación local pero a la vez, ya que se esta creando una marca, se requiere un control de calidad y apoyo de los socios para preservarla y conseguir que más socios se unan a esta.
- Un compromiso a nivel de la industria permite que las empresas competidoras puedan colaborar y a la vez pueden mantener su perfil único en RSE.
- Para que las empresas acepten incorporar normas ambientales se tiene que presentar el valor agregado para la empresa, así como los beneficios de ser parte de la alianza. Para esto se ha definido un perfil sostenible que resulta en nuevos mercados, clientes y productos.

Starbucks en Costa Rica

Peter Torrebiarte inició su presentación comentando que *Starbucks* ha tenido un rápido crecimiento en la última década, de 1.500 tiendas a 15.000 a nivel mundial y con más de 150.000 empleados o socios, todos los empleados tienen derecho a ser socios de la

empresa (ya que es una empresa que cotiza en bolsa). Esto es un esfuerzo de RSE que comenzó desde que era una empresa pequeña, pero ha crecido con ella.

Torrebiarte asegura que la RSE es la clave de éxito para *Starbucks*, que opera en 43 países alrededor del mundo vendiendo café, pero también en más de 30 países comprando café y la gran mayoría viene de pequeños productores o pequeños empresarios. La empresa trabaja con más de 25,000 proveedores alrededor del mundo con los cuales establece negocio de una manera justa, lo que es un reto pero también el objetivo, así como lo es el seguir creciendo en un promedio de 6 tiendas al día y de forma responsable.

Un punto clave para la empresa es lograr el crecimiento responsable sin sacrificar la calidad, el cliente que va a una tienda de *Starbucks* espera recibir la más alta calidad de una taza de café, pero también espera recibir una garantía de que todos los esfuerzos que la empresa hace con sus empleados y con las compras de café son responsables. Calidad es lo que hace que la empresa sea sostenible, ya que vende un producto *premium* o *gourmet* de calidad y lo vende a un precio también *premium*. Ese precio, que es más alto, se debe trasladar a los proveedores para que continúe siendo sostenible.

Torrebiarte destacó la importancia de las relaciones, ya que la empresa vende un producto de venta, taza a taza, todos los días, con aproximadamente 45 millones de clientes por semana. *Starbucks* compra un producto agrícola que es inherentemente volátil, y si cada año compra de los mismos proveedores entonces esa volatilidad se minimiza. La RSE ayuda a la empresa a fortalecer la relación donde el proveedor quiere vender café a la empresa no sólo porque le paga una prima sino por la serie de esfuerzos conjuntos. La empresa apoya la calidad de las relaciones, por medio de:

- Proyectos de desarrollo social
- Acceso al crédito
- Conservación & Café Certificado (orgánico y comercio justo entre otras certificaciones).
- El programa C.A.F.E. Practices
- Centro de Apoyo al Productor

El programa *C.A.F.E. Practices*, por sus siglas en inglés: *Coffee and Farmer Equity Practices* (prácticas equitativas de café y productores), es un programa de compras y un centro de apoyo al productor con oficinas en origen para trabajar con los proveedores. Es un programa voluntario para los proveedores y consiste de una serie de lineamientos con dos grandes áreas:

1. El prerrequisito para poder participar en este programa es la **calidad del producto**; es decir que cumpla con el perfil de taza que la empresa esta buscando.
2. Transparencia y trazabilidad o **responsabilidad económica**, porque la empresa se enorgullece de pagar los mejores precios en la compra de café pero de nada le sirve pagar un precio premium si este no alcanza al productor de café. Ya que la empresa no puede trabajar directamente con los pequeños productores, utiliza exportadores intermediarios, pero a estos les exige transparencia y un desglose del precio del café, es decir si *Starbucks* paga \$1.42 por libra de café quiere saber cuanto de esto se le pagó al productor. *Starbucks* no puede regular los precios de

los intermediarios, pero al tener esta información se hace una base de datos que permite comparar a los exportadores alrededor del mundo y si uno está pagando muy poco a los productores, entonces *Starbucks* deja de comprarle y así se depura quién no está siendo responsable económicamente dentro de la cadena.

Esto no es filantropía, a *Starbucks* le interesa que el productor siga en el negocio para poder seguir abriendo 6 tiendas al día, es decir necesita un suministro constante para satisfacer la demanda del café de las tiendas.

El programa se basa en la responsabilidad social y medioambiental, el liderazgo ambiental a su vez está dividido en dos: cultivo en campo y beneficiado –que es el proceso equivalente a una fábrica. Para que el programa tenga credibilidad, la empresa tiene ciertos criterios sobre cuánta agua se puede utilizar por libra de café que se procesa, cuáles son los salarios mínimos que se deben pagar, la no contratación de menores de edad, la conservación de suelos (ya que la empresa depende del éxito de agricultores alrededor del mundo y si no conservan el suelo o corazón de la finca de aquí a 30 años la empresa no va a poder abrir las 30 o 40 tiendas que tienen proyectadas). Estos esfuerzos de responsabilidad medioambiental son simplemente de sentido común, donde es un beneficio empresarial para el productor así como lo será para *Starbucks* a largo plazo.

En esa área la empresa contrata a una tercera empresa para que lleve a cabo la evaluación de forma objetiva (SCS – *Scientific Certification Systems*) y ellos auditan a terceras empresas alrededor del mundo donde el productor de café o el exportador de café los contrata de forma individual para que lleguen a sus fincas a hacer la verificación o auditoría y dar la calificación. Por ejemplo si una cadena de productores tiene una calificación del 40 por ciento y otra cadena de productores, de la misma calidad y perfil del café, tiene el 80 por ciento entonces *Starbucks* le va a comprar primero al grupo con la mayor calificación y así sucesivamente, entonces no es un programa obligatorio pero los que no participan corren el riesgo de que en 2 o 3 años la empresa ya no le compre café porque habrá más grupos en el programa con buenas calificaciones. En el 2004 en que se lanzó el programa, luego dos años de pruebas piloto, empezaron con apenas 15 millones de libras de compras dentro del programa y este año lo están terminando con 225 millones de libras de un total de compras de 320 millones de libras. Entonces se ha logrado que ya un 70 por ciento del café que *Starbucks* compra alrededor del mundo este dentro del programa. En las compras de Centro América y Latinoamérica ya prácticamente el 100 por ciento de la cadena está participando en *C.A.F.E. practices*.

El otro esfuerzo que han hecho es el Centro de Apoyo al Productor, que es un cambio al giro normal de hace 6 o 7 años, que es un esfuerzo que se tiene que hacer junto con los proveedores. Se abrió una oficina en Latinoamérica con sede en Costa Rica en donde se cuenta con un equipo de agronomía, un equipo de calidad o de catación y el equipo de sostenibilidad. El equipo de calidad o de catación educa sobre la manera en que se evalúa el café, ya que regularmente los compradores en la industria del café degustan o catan el café para decidir si cumple o no el requisito de calidad y si les gusta, pero irónicamente el 99 por ciento de los productores de café en el mundo jamás han catado su café, entonces los compradores y vendedores no hablan el mismo lenguaje. Por esto uno

de los esfuerzos es compartir lo que es la degustación o la catación del café para que los productores entiendan sobre los elementos básicos de calidad en lenguaje de catación.

Torrebiarte concluyó su intervención hablando sobre la innovación en investigación en materia de café, que tiene objeto de mejorar rendimientos y mejorar resistencias a enfermedades, lo que es la calidad. Este nuevo esfuerzo consiste es como lograr una taza de café de alta calidad de una manera sostenible con buenas prácticas de agronomía y buenas prácticas sociales. La oficina en Latinoamérica es responsable de esto y en dos meses se va a abrir otra en África del Este y una tercera en Asia en dos años.

Grupo Bon de República Dominicana

Jesús Moreno del Grupo Bon³⁶ en República Dominicana, inició su presentación hablando sobre la razón porque la empresa inicia los programas de negocios sostenibles. En 1990 el fundador de la empresa inició una fundación para regenerar el bosque húmedo, Moreno –su hijo- hereda el puesto de presidente de la fundación y después de 7 años trabajando en esta organización ambientalista reflexiona que aunque es un buen modelo, no es repetible porque es filantropía. En cambio, asegura Moreno, lo que sí es repetible es hacer negocios sostenibles aportando soluciones ambientales y sociales. La empresa tiene un modelo de negocios con responsabilidad social es decir negocios con éxito sostenible.

Las motivaciones más importantes para el Grupo Bon al promover estos modelos de negocios en la República Dominicana son:

- La descomposición e inseguridad social que nos amenaza a todos, hasta a las empresas.
- Los masivos movimientos migratorios sin planificación.
- La posibilidad de generar bosques, riquezas y mayor equilibrio social promover el consumo y el cultivo de ciertos alimentos
- La importancia de elegir los alimentos para el futuro. Si se continúa sustituyendo los bosques de la región Amazónica por pastos y soja en 2050 se perderá el 60 por ciento de esos bosques.
- Importancia de aprender a incorporar los riesgos sociales y ambientales como parte de los planes de negocio.

El grupo promueve negocios que se basen en el crecimiento sostenible de la empresa y de la sociedad. Se han desarrollado productos diferenciados, comprometidos con la responsabilidad social. La empresa involucra a la comunidad campesina en la cadena de

³⁶ Grupo Bon es fabricante de helados y un sistema de franquicias en de venta de helados, jugos y mermeladas. Creada en 1972 ha logrado constituirse en una marca comprometida con el medio ambiente y la comunidad, logrando posicionarse en el mercado nacional e internacional. En 1982 Bon se expande a todo el país mediante el sistema de franquicias, siendo la primera franquiciataria del país. Cuenta con 240 tiendas de helados y con 1400 empleados. Existen 600 unidades de carritos móviles de ventas de helados en todo el país y están manejados por 12 centros. En la fabricación y distribución de helados y jugos laboran 400 empleados.

producción, fomentando la venta de sus productos a mejores precios y en armonía con la naturaleza.

Para el Grupo Bon la responsabilidad social corporativa es el resultado de la construcción de una relación de confianza de la empresa con la sociedad, que se materializa a través de un sistema de políticas y directrices económicas, sociales y ambientales que se desarrollan en la gestión del negocio con visión a mediano y largo plazo. El fin de la empresa es la generación de riqueza y la producción de efectos positivos para la sociedad.

Los proyectos ambientales sostenibles del Grupo Bon, incluyen:

- **Macadamia**, este proyecto inicia en 1995 a través del helado de macadamia. Se identificó que había un grave problema de erosión de las montañas y a través de varios esfuerzos se demostró que era posible reconstruir estas montañas erosionadas. La empresa se comprometió a comprar y procesar la macadamia, como forma de estimular su cultivo y continuar con este modelo. Después para poder manejar la gran oferta que se creó del producto, ya que el helado no era suficiente, se formó la empresa Macadamia La Loma (en honor a la loma que se regeneró) y esto constituyó una nueva marca.
- **Cacao Orgánico**, es un helado de chocolate orgánico que inicia en 1998 cuando se dan cuenta que los cultivos de cacao estaban cerrados por la destrucción de bosques para la ganadería y para la siembra de arroz. Entonces deciden lanzar un helado de chocolate orgánico. La empresa se dedica a promocionar este modelo ya que el 30 por ciento de la producción boscosa dominicana es de cacao y café. Los productos orgánicos no estaban popularizados como ahora. Se hicieron seminarios para enseñarles a los pequeños productores junto con otros organismos los beneficios de los productos orgánicos y otros beneficios incluyendo el precio. Los campesinos creen en Bon –como marca- y por esto cambiaron sus modos y prácticas de cultivo. Hoy República Dominicana es número uno a nivel mundial en cacao orgánico. Los campesinos ahora valoran la filosofía de ser productor orgánico. 35 mil productores están cambiando su imagen de excluido social a protector de bosque y los campesinos reciben mejores precios por el cacao.
- **Jugo de Mango Orgánico**, En la frontera con Haití, existe un grave problema de deforestación y en donde el mango es un producto que el haitiano no cultiva para venta porque lo usa para consumo familiar, se ha logrado motivar la siembra de mango en esta zona fronteriza, la creación de viveros y la venta formal del mango. Se formó el primer Clúster de producción de mango dominicano con el apoyo del BID y se ha conseguido la exportación de mango a los Estados Unidos y Alemania.

Algunos de los mecanismos utilizados por la empresa para promover e implementar negocios sostenibles, incluyen:

- Emisión de bonos en apoyo al producto y a un área seleccionada.
- Promoción de la integración de la Gestión Ambiental en los programas de estudios de los diferentes niveles de educación.
- Reconocimiento a los mejores modelos: campesinos, ONGs, clientes y medios de comunicación participantes.

- Captación de consumidores. Se retribuye al cliente por su inversión en bonos pre-pagados.
- Apoyo a las familias campesinas vinculándolas a las actividades productivas.
- Trabajo con aliados locales, nacionales e internacionales para lograr mejores resultados.

Moreno concluyó su intervención diciendo que al iniciar una actividad empresarial se deben identificar productos que al consumirlos se recupere el equilibrio ecológico perdido y se promueva el desarrollo de la comunidad. Luego de identificar el producto y evaluarlo se debe dar a conocer para que la población apoye y apruebe su consumo. En Grupo Bon están convencidos de que se puede hacer negocio siendo amigables con la comunidad y el medio ambiente. Grupo Bon está citado por “*Millennium Project*” de las Naciones Unidas, como uno de los ejemplos de la sostenibilidad ambiental a replicar en otros países.

SEGUNDA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión 2A: Alianza WBCSD - SNV: Creando oportunidades de negocios inclusivos en América Latina

Lunes 10 de diciembre de 2007

Filippo Veglio

Líder de Soluciones Empresariales, *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), Suiza³⁷

La sesión fue moderada por Daniel Shepherd, Coordinador del Clúster de RSE, BID / FOMIN. Los participantes en este panel incluyeron a: María Clara Herdoiza, Gerente de Relaciones con Grupos de Interés, Pronaca, Ecuador; Dana Martin, Iniciativa Oportunidades para la Mayoría, Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Christian Marlin, Gerente Regional, Alianza SNV-WBCSD para los Negocios Inclusivos, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo- SNV; Robert de Jongh, Director Regional, América Latina, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo- SNV y Filippo Veglio, Líder de Soluciones Empresariales, WBCSD, Suiza.

Introducción

Filippo Veglio inició la sesión comentando que para el año 2050 se predice que el 85 por ciento de la población mundial – aproximadamente 7.500 millones de personas – vivirá en los países en desarrollo. Si estas personas no se incorporan exitosamente al mercado, las empresas del futuro no prosperarán y los esperados beneficios de un mercado global serán inexistentes. Esto será aún más cierto para el mundo en vías de desarrollo, donde las pequeñas y medianas empresas son los principales impulsores de la innovación, la actividad productiva y el empleo. Es precisamente en los países más pobres, en dónde se observa con mayor claridad la necesidad de lograr una mezcla saludable de empresas grandes, medianas y pequeñas, que fortalezcan y amplíen la base económica.

Una atenta revisión a la historia demuestra que es a partir del sector privado empresarial, y no a partir del gobierno, que se desarrolla la economía de una nación. Los gobiernos crean las condiciones que motivan o limitan ese desarrollo, pero es el sector privado quien produce bienes, crea empleo y genera riqueza.

En el complejo e inestable mundo globalizado de hoy, aquellas empresas que por su actitud innovadora y alto nivel gerencial sean capaces de ir más allá del pensamiento convencional, y busquen alternativas productivas que permitan la participación de sectores excluidos en la cadena de valor, tendrán no sólo la posibilidad de desarrollar nuevos y mayores mercados para sus negocios, sino también una oportunidad sin precedentes, para construir un panorama mundial de menor riesgo tanto para ellas como para el ciudadano común.

³⁷ El World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) y el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) fueron los organizadores de esta sesión paralela.

Alianza para negocios inclusivos³⁸

Dentro de este contexto, surge la *Alianza para los Negocios Inclusivos*, establecida en el 2006 entre el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés).

El WBCSD, comentó Veglio, reúne a unas 200 empresas multinacionales que comparten un compromiso con el desarrollo sostenible a través del crecimiento económico, el equilibrio ecológico y el progreso social³⁹. Su misión es proporcionar liderazgo empresarial como catalizador del cambio hacia el desarrollo sostenible, y apoyar la acción de las empresas de manera que operen, innoven y crezcan en un mundo cada vez más influenciado por temas de desarrollo sostenible. Los miembros del WBCSD comparten la idea de que las compañías líderes del futuro serán aquellas que hagan negocios de una manera sostenible, contribuyendo a solucionar desafíos globales como la pobreza, la desigualdad, el cambio climático, la contaminación, el agotamiento de recursos naturales, la globalización y los cambios demográficos. Las empresas, a través de sus operaciones centrales, pueden desarrollar capacidades en individuos y organizaciones, contribuir al desarrollo de mercados y empoderar a las personas permitiéndoles incursionar en actividades económicas formales.

Robert de Jongh presentó SNV, que es la agencia holandesa de cooperación al desarrollo, con operaciones en 33 países, y que trabaja para ayudar a la gente en los países en vías de desarrollo a salir de la pobreza⁴⁰. SNV proporciona servicios estratégicos de asesoría, conocimiento y cabildeo a más de 1.800 organizaciones públicas, privadas y del sector social en África, Asia, los Balcanes y América Latina, permitiendo acelerar y sostener su lucha contra la pobreza. El SNV se encuentra profundamente comprometido en catalizar el impacto del desarrollo mediante el aumento de la producción, la generación de empleo, el incremento de los ingresos, así como mejorando el acceso a los servicios básicos de salud, educación, agua y sanidad, y energía renovable en comunidades marginadas.

La alianza entre el WBCSD y SNV es una asociación estratégica para facilitar el desarrollo de oportunidades específicas de negocios inclusivos que constituyan inversiones atractivas para las empresas y al mismo tiempo benefician a las comunidades de bajos ingresos. La alianza tiene como objetivos:

³⁸ Enlaces y literatura sobre negocios inclusivos

- Folleto de la alianza WBCSD-SNV para Negocios Inclusivos: http://wbcsd.typepad.com/wbcsdsv/brochure_alianza_wbcsd_snv.pdf
- Página web con casos de estudio, informes, y teoría sobre el concepto de negocios inclusivos: <http://www.inclusivebusiness.org>;
- WBCSD y SNV - Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible: <http://www.wbcsd.org/web/publications/pymes.pdf>

³⁹ Los miembros del WBCSD provienen de más de 30 países y 20 sectores industriales importantes. También se benefician de una red global de unos 60 consejos empresariales regionales y otras organizaciones asociadas. Para mayor información puede visitar: www.wbcsd.org

⁴⁰ SNV cuenta con más de 900 asesores técnicos y 90 oficinas en 33 países en vías de desarrollo.

- Demostrar la factibilidad del concepto de Negocios Inclusivos
- Promover un marco institucional local que sea adecuado para los negocios inclusivos a través de la incidencia política
- Crear consciencia sobre los beneficios de estas iniciativas empresariales

El campo de acción de la alianza cubre 8 países de América Latina: Bolivia, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, y Perú. SNV y las organizaciones que forman parte del WBCSD en cada uno de esos países cuentan con equipos multidisciplinarios con conocimiento sobre el sector empresarial y las oportunidades para comunidades de bajos ingresos.

El beneficio mutuo de los negocios inclusivos

Negocios inclusivos, explicó Veglio, se refiere a una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a la superación de la pobreza a través de la incorporación de la población de menores recursos en cadenas productivas. Los negocios inclusivos se caracterizan por presentar garantías de sostenibilidad (económica, ambiental y social) en el tiempo. Su aplicación implica el desarrollo de una relación de confianza entre las partes, comenzando con una colaboración activa y equitativa.

Estos negocios permiten:

- Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante la reducción de costos relacionados con proveedores, la ampliación de mercados hacia sectores de bajos ingresos y una mayor sostenibilidad de su actividad empresarial.
- Mejorar las condiciones de vida de hombres y mujeres en situación de pobreza mediante un aumento de sus ingresos y/o un mejoramiento en su acceso a bienes, servicios o infraestructuras básicas.

El énfasis de un negocio inclusivo está en la rentabilidad del mismo. Las personas de bajos ingresos se integran a la dinámica empresarial como proveedores, distribuidores y/o como consumidores de bienes y servicios. Se trata estrictamente de negocios con un inmenso potencial para crecer y replicarse de forma sostenible y que generan un mayor impacto que la filantropía empresarial.

Los negocios inclusivos pueden cubrir una multitud de actividades, pero en general consiste en que las empresas establecen relaciones de negocios con las poblaciones de bajos ingresos o en condiciones de vulnerabilidad, que permiten a estos últimos participar directamente en la cadena productiva. Estas relaciones de negocios pueden estar dentro de dos categorías amplias:

- *Población de bajos ingresos como consumidores*: la empresa lanza al mercado productos y servicios de calidad que satisfacen las necesidades de personas de bajos recursos a precios accesibles.

- *Población de bajos ingresos como proveedores*: convirtiendo a las personas de menores recursos en socios empresariales, proveedores y/o distribuidores. Al incorporar a pequeños empresarios locales en su cadena de valor, las empresas crean empleo y aceleran la transferencia de habilidades.

Hacer negocios con los pobres y abrir nuevos mercados implica determinar el potencial oculto que existe en un mercado inexplorado pero significativo, y que tradicionalmente ha sido ignorado a favor de una minoría de clientes de mayores ingresos. Negocios inclusivos son una nueva concepción que le ofrece a la empresa la posibilidad de aliviar la pobreza e incrementar la prosperidad y las oportunidades para todos.

El aspecto fundamental está en que se basan en una visión de alivio a la pobreza que no es antagónica al enfoque de lucro y la perspectiva comercial de toda empresa. Su éxito reside en una consideración de las verdaderas necesidades, las capacidades y la realidad de las personas de bajos ingresos.

Resultados obtenidos por la alianza SNV-WBCSD

De Jongh comentó que la alianza, desde sus inicios en 2006 hasta mediados del 2007, ha contactado con más de 300 empresas interesadas en esos países, lo que a su vez ha generado alrededor de 80 ideas de negocios inclusivos, de las cuales se han puesto ya en práctica 35 iniciativas.

Este dinámico proceso ha llamado la atención de organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el cual la alianza ha unido esfuerzos para incrementar las oportunidades de beneficiar a los pobres en América Latina, enfocándose inicialmente en el desarrollo de programas y asistencia técnica, dando paso a marcos de política, productos de conocimiento y mensajes de disseminación.

La colaboración de la alianza con el BID, se ha establecido dentro del marco de la iniciativa “Oportunidades para la Mayoría”⁴¹. **Dana Martin** presentó esta iniciativa del Banco, que utiliza estrategias sostenibles de mercado para hacer llegar los beneficios del desarrollo económico y social a la mayoría de la población de América Latina y el Caribe. La iniciativa promueve y financia nuevos modelos de negocios que permiten la participación de empresas del sector privado, los gobiernos locales y las comunidades, en el desarrollo y entrega de productos y servicios de calidad, la creación de empleo, y la participación de los productores de bajos ingresos y consumidores en la economía formal.

Por “mayoría”, el BID se refiere a los 360 millones de personas - alrededor del 70 por ciento de la población en América Latina y el Caribe - con ingresos menores a USD300 mensuales. Este sector de la población con bajos ingresos no se ha beneficiado de manera sustancial del reciente crecimiento económico en la región, y para satisfacer sus necesidades se requieren nuevos enfoques de inversión tanto del sector público como del privado, orientados a crear un impacto positivo, del cuál todos se benefician.

⁴¹ www.iadb.org/om

La iniciativa apoya una variedad de enfoques innovadores, sostenibles financieramente y escalables que:

- Promuevan una mejor calidad y precios más bajos.
- Construyan cadenas locales de valor y fomenten la creación de oportunidades de negocios entre empresas y entidades locales.
- Adapten sus productos, servicios y canales de distribución para aumentar su accesibilidad.
- Mejoren el valor del producto.
- Ofrezcan oportunidades para replicar las experiencias exitosas.

Como ejemplo a estas posibilidades, Dana Martin presentó el caso de “Doctores en construcción” en Brasil, un modelo exitoso y en proceso de implementación, que consiste en un programa de capacitación en el área de construcción e incorpora a 4.5 millones de fontaneros, carpinteros y electricistas, ayudándoles a obtener certificación, reconocimiento y a identificar nuevos clientes. Al mismo tiempo, se va mejorando su seguridad y salud ocupacional, así como la ecoeficiencia de sus actividades.

El moderador de la sesión, **Daniel Shepherd**, anunció que el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del BID aprobó dos proyectos para financiar cooperaciones técnicas no reembolsables -de USD1.6 millones para Perú y USD1.5 millones para Ecuador- para el desarrollo de negocios inclusivos con el fin de mejorar los niveles de ingreso y empleo de la población de menos recursos. Ambos proyectos incorporarán a la población de menores recursos en la cadena de valor de empresas privadas. Los proyectos FOMIN se suman a los esfuerzos de la iniciativa Oportunidades para la Mayoría del BID para brindar oportunidades a la población de bajos ingresos.

En Perú los beneficiarios directos serán más de 5.250 micro emprendimientos y pequeños productores que recibirán asistencia técnica y capacitación para integrarse dentro de las cadenas de valor de siete empresas ancla comprometidas en el proyecto: *Pronaca, Toni, Cafiesa, Ile, Colineal, Floralp y Supermaxi*. En Ecuador, el total de micro emprendimientos y pequeños productores supera los 4.850, y también están incorporados en las cadenas de siete empresas ancla: *Perhusa, Acopagro, Dole, Comys, Rainforest Expeditions, Condor Travel y Masisa*. Las oficinas del SNV en Perú y Ecuador están a cargo de ejecutar estos proyectos. Los aportes locales de contrapartida serán de alrededor de un millón en cada país.

Un ejemplo concreto de Negocio Inclusivo: Pronaca en Ecuador

María Clara Herdoiza representante de Pronaca, presentó la experiencia de esta empresa trabajando con la alianza. La producción de maíz amarillo duro en Ecuador es heterogénea y deficitaria. Abastece cerca del 50 por ciento de las necesidades de la industria local y un importante porcentaje de la producción es manejada por pequeños productores de menos de 20 hectáreas.

Fundada hace 50 años, la Procesadora Nacional de Alimentos CA (Pronaca) es una de las empresas de alimentos más grandes de Ecuador. Su principal actividad es la producción y comercialización de proteínas animales, especialmente de aves y de cerdos. La empresa ocupa el octavo lugar en el ranking de las empresas de mayor volumen de ventas del país y genera alrededor de 6.500 empleos directos.

Como parte de su estrategia de abastecimiento de materias primas para alimentos equilibrados, Pronaca desarrolla desde hace 15 años un sistema de compra de maíz por contrato con medianos y grandes agricultores, con lo que cubre actualmente el 20 por ciento de sus compras nacionales. Pronaca planea incrementar ese porcentaje al 90 por ciento en los próximos cinco años, a través de programas que permitan el desarrollo de la agricultura en Ecuador y el abastecimiento oportuno y competitivo de materias primas locales.

A inicios de 2007, la alianza SNV-WBCSD presentó a Pronaca una propuesta para el diseño de un Programa de Desarrollo de Proveedores que busca integrar, la estrategia de la empresa de incrementar su base de productores locales con las necesidades y oportunidades que existen dentro del vasto universo de pequeños agricultores ecuatorianos. El programa, cuya puesta en práctica se inicia con un proyecto piloto en el Cantón Balzar, incorpora a 80 nuevos agricultores que durante 3 ciclos de producción se beneficiarán de un programa de capacitación dirigido a incrementar la productividad en un 100 por ciento y a aumentar sus ingresos en al menos US \$2 per cápita por día.

La importancia del marco regulatorio para el éxito de los negocios inclusivos

Las condiciones en las cuales operan los negocios son determinadas por los creadores de políticas, y haciendo que los gobiernos y los organismos internacionales jueguen un papel fundamental en el éxito de los negocios, sean éstos inclusivos o no, comentó Veglio.

En el caso específico de los negocios orientados al desarrollo, es fundamental el apoyo de la dirigencia política a través de la creación de condiciones apropiadas. Es sobre todo en este aspecto que la lucha contra la pobreza requiere estrategias intrépidas e innovadoras por parte del Estado.

SNV y WBCSD han identificado tres prioridades generales en este sentido:

- *La creación de un marco regulatorio y legal efectivo que promueva y mantenga el cumplimiento de la ley* - La seguridad de la tenencia de la tierra y los derechos de propiedad son críticos, especialmente para los pobres, quienes más sufren por su ausencia. Los gobiernos deben hacer cumplir las leyes en forma igualitaria, proteger los derechos de propiedad, actuar en forma transparente, fortalecer la gobernabilidad, garantizar un sistema judicial justo e independiente y asegurar el cumplimiento de los contratos.
- *El apoyo a las pequeñas y medianas empresas* - Los programas de capacitación, asistencia técnica y desarrollo de proveedores crean condiciones de igualdad para

- el comercio, permitiendo a las pequeñas y medianas empresas desarrollar todo su potencial.
- *La inversión en infraestructura básica* - El gobierno debe ejercer liderazgo en la supervisión de proyectos hasta su completa finalización, así como en el mantenimiento de la infraestructura existente y en lograr que los nuevos proyectos beneficien a todos, incluyendo a los más pobres.

El WBCSD y SNV reconocen que las condiciones y los marcos políticos cambian de un país a otro, y que la política debe estar ajustada a las prioridades de cada país. Sin embargo, estos tres campos de acción son la base de una economía sólida, y permiten, a través de una gestión eficaz, generar un efecto multiplicador en el desarrollo.

El ejemplo de incidencia política desarrollado por la alianza: programa de inclusión en Ecuador

Christian Marlin representante de SNV y quién trabaja muy de cerca con el gobierno en Ecuador, presentó el trabajo de la alianza con respecto a la incidencia política para ayudar a formular políticas públicas. Marlin comentó que muchas de las ideas de negocios inclusivos generadas dentro del marco de la alianza WBCSD – SNV en América Latina, se enfrentan a obstáculos relacionados con el ambiente de negocios y el marco regulatorio. En consecuencia uno de los pilares del programa de trabajo, desde el inicio, ha sido involucrar a los *stakeholders* tanto empresariales como sociales (agencias nacionales de gobierno, actores de desarrollo y organizaciones no gubernamentales) para identificar los principales desafíos y desarrollar mensajes compartidos de propugnación, que se encarguen de estos en una forma colaborativa. Este proceso incluyó un paso inicial de analizar las condiciones del marco empresarial de cada país en enfoque y establecer las prioridades de propugnación a nivel nacional.

En Ecuador, un equipo integrado por consejeros de SNV, el facilitador empresarial nacional de la alianza y el aliado local del WBCSD -Consejo Empresarial para el Desarrollo Sustentable (CEMDES)-, ha propugnado exitosamente por la incorporación del concepto de negocios inclusivos en la nueva agenda nacional de desarrollo social. El equipo de Ecuador logró posicionar el concepto de negocios inclusivos, como el medio para crear relaciones constructivas y pragmáticas entre los sectores públicos y privados. Un argumento clave utilizado fue el hecho de que no puede existir inclusión política y económica sostenible –dos aspectos clave de la campaña presidencial- sin inclusión económica, la cual, a su vez no es posible sin el compromiso de la comunidad empresarial.

En agosto del 2007, el Presidente Correa declaró públicamente su intención de integrar el concepto de inclusión económica en la agenda de desarrollo social, con miras a superar el alto nivel de desigualdad y pobreza en el país. Correa presidió la firma de un acuerdo de entendimiento con varios organismos firmantes, incluyendo a SNV; CEMDES; Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI); los Ministerios de Agricultura, Coordinación de Desarrollo social, Economía e Inclusión Económica y Social; el Banco Nacional para el Desarrollo y la Corporación Financiera Nacional; así

como representantes de empresas ecuatorianas líderes incluyendo a *Amanco, Nobis, Floralp, Supermaxi, Pronaca* y *Toni*.

Esta estrategia nacional esta compuesta de cuatro pilares centrales, que son:

- *Negocios Inclusivos*, con enfoque en cadenas de valor agrícola en pro de comunidades de bajos ingresos, por medio de líneas de crédito y financiamiento para medidas de asistencia técnica e infraestructura. Esto incluye incentivos financieros que estimulen a las empresas a integrar a pequeños productores en sus cadenas de valor.
- *Programa de desarrollo de la nutrición*, que vincula a pequeños productores de lácteos con la provisión de desayunos en la escuela para niños.
- *Ferias de comercio inclusivo*, en dónde el sector público invita a micro empresarios para presentar los productos y servicios que ofrecen, con el objetivo de integrarlos en procesos públicos de adquisición.
- *Programa de desarrollo de encadenamientos*, diseñado para generar empleos e ingresos para los artesanos por medio de la provisión de uniformes para niños en escuelas.

En conjunto el gobierno ha reservado líneas de crédito sumando US \$87 millones para los próximos cuatro años, con el objetivo de crear unos 250.000 nuevos trabajos, directos e indirectos, en este período.

Bajo el liderazgo de Nathalie Cely, el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (MCDS) ha formulado políticas de inclusión económica y social para la actual administración y es responsable de coordinar con otros ministerios la implementación de un *Programa Nacional para la Inclusión Económica*.

Finalmente, Christian Marlin presentó un caso de estudio⁴² que resume el proceso y las lecciones aprendidas en este compromiso y que ha permitido a la alianza ser reconocida como un eficiente interlocutor entre actores gubernamentales y empresariales. Algunos estudios preliminares indican que esta estrategia nacional tendrá un impacto considerable en facilitar el acceso del segmento de más bajos ingresos a los mercados, así como en el alivio de la pobreza.

Conclusiones

La experiencia acumulada en los últimos años por varias empresas demuestra que los negocios inclusivos pueden ofrecer excelentes beneficios. Hay mucho trabajo por hacer para vencer viejas ideas y prejuicios, pero SNV y el WBCSD creen que es cuestión de tiempo para que más casos exitosos y bien documentados de negocios inclusivos sean materia de estudio en las escuelas de administración de empresas. Nuevas líneas de negocios y mercados casi siempre requieren inversiones significativas antes de alcanzar rentabilidad y crecimiento a largo plazo. En última instancia, si bien las empresas no

⁴² <http://www.inclusivebusiness.org>

pueden solucionar el problema de pobreza, la pobreza no podrá ser solucionada sin las empresas. En consecuencia, la alianza WBCSD – SNV sigue comprometida a laborar en un programa de trabajo que produzca buenos negocios y que tenga un impacto.

SEGUNDA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión 2B: Barrick y la RSE: Proveedores locales y proyectos integrales de desarrollo social

Lunes 10 de diciembre de 2007

Rodrigo Jiménez⁴³

Director de Asuntos Corporativos, Barrick Sudamérica

Esta sesión fue moderada por el Sr. Antonio Vives Ex-Gerente de Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Socio Principal, Cumpetere

Introducción

La visión de Barrick es ser la mejor compañía productora de oro del mundo a través de la exploración, adquisición, desarrollo y producción de reservas de oro de calidad de manera segura, rentable y socialmente responsable. Esto explica el permanente interés por buscar socios, tanto del sector público como del privado, con los que forjar alianzas o asociaciones que apunten a potenciar los distintos ámbitos que componen la concepción de minería responsable de la compañía, desde la gestión ambiental hasta el desarrollo de programas y políticas para impulsar el desarrollo social de las comunidades vecinas. En este sentido, la compañía trabaja en conjunto con o sometiéndose a los criterios de responsabilidad que establecen organizaciones como *Business for Social Responsibility*, *Clinton Global Initiative*, *Global Compact de la ONU*, *Extractive Industry Transparency Initiative (EITI)*, *Dow Jones Sustainability Indexes*, *Global Business Coalition on HIV/AIDS, Tuberculosis and Malaria (GBC)*, *Transparency International (Canadá)*, *International Cyanide Management Institute* e *International Network for Acid Prevention*.

Las definiciones genéricas sobre la RSE se diluyen en múltiples demandas y esfuerzos dispersos que no maximizan el potencial de impacto positivo que tiene la presencia de nuestra actividad minera en los entornos humanos vecinos. En el ámbito del desarrollo social y económico, por ejemplo, el interés de la compañía no es reemplazar el papel que naturalmente le corresponde al Estado; se trata de una función que busca ayudar al desarrollo sustentable desde el sector privado: cuando ese sea el caso tiene que trabajar en armonía, sólo como un buen complemento, con las iniciativas que emanen desde las reparticiones públicas destinadas a ese objetivo. Es el mayor espacio natural de acción en la RSE.

Es en el contexto conceptual anterior que nuestra empresa adhiere a la definición de RSE que propone el Banco Mundial (BM). Tanto así, que ha sido incorporada a las guías de desarrollo sustentable e interacción social de Barrick en todo el mundo. Y afirma: “*La responsabilidad social empresarial es el compromiso de las empresas para contribuir al*

⁴³ Rodrigo Jiménez fue el ponente de esta sesión presentando la experiencia de Barrick.

desarrollo económico sustentable, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida, de manera tal que sea provechosa tanto para el negocio como para el desarrollo mismo”⁴⁴.

Lo anterior se concreta en tres grandes ejes de acción comunitaria, dos de los cuales son: los programas de capacitación para potenciales proveedores locales y los programas integrales de desarrollo. El tercer eje está constituido por los programas de generación de empleo propiamente tales en los ámbitos locales. La idea, en ese ámbito, es capacitar a los habitantes de las comunidades vecinas para que estén en condiciones de postular a los distintos puestos de la compañía. En Perú, por ejemplo, casi el 98 por ciento de los empleados son peruanos; además, sobre la base de la experiencia en proyectos mineros en la región, por cada empleo directo que genera la actividad minera se producen entre 2,5 y 3 puestos indirectos.

Programas de Desarrollo de Proveedores Locales

En una primera fase, los programas de desarrollo de potenciales proveedores locales de bienes y servicios que se desarrolla en América del Sur se concentran en definir las necesidades del proyecto minero que se iniciará en una zona determinada. Sobre la base de este diagnóstico se identifican los eventuales proveedores que están en condiciones inmediatas de trabajar respondiendo a las necesidades y estándares de la compañía, así como las carencias más evidentes para constituirse como un proveedor con potencial de desarrollo comercial con Barrick. Después, en la misma fase de desarrollo, las capacitaciones para la elaboración de planes de negocios y para la constitución y administración de pequeñas y medianas empresas son aspectos fundamentales se trata de la piedra angular de la relación de la compañía con los emprendedores de comunidades vecinas. Todo este trabajo, se empieza a realizar incluso antes de la construcción y operación de las minas. En algunos casos esto se puede extender por años.



Durante la segunda etapa de la implementación de programas de desarrollo de proveedores locales se realizan múltiples capacitaciones para la creación y gestión de

⁴⁴ Nuestra definición de la RSE está también en clara sintonía con la que propone el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD): “*(La RSE) es un compromiso permanente por parte de la comunidad de negocios a comportarse en forma ética y a contribuir al desarrollo económico a la vez que se mejora la calidad de vida de la fuerza de trabajo y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en su conjunto*”.

unidades locales de negocios. Pero, además, se considera el co-financiamiento, a través de fondos de desarrollo productivos, de iniciativas de negocio, así como la asistencia técnica, incluso legal, para la constitución de empresas locales y la entrega de las herramientas necesarias para postular a fuentes de financiamiento públicas y privadas destinadas a la constitución de empresas locales. Finalmente, aquellos que como resultado de su esfuerzo y del apoyo de la empresa, cumplan con los requisitos y estándares de la compañía, son certificados por Barrick como potenciales proveedores. Este trabajo, en muchos casos, se lleva a cabo en alianza con terceros que actúan como entes certificadores o que se encargan de impartir, en el marco de programas de Barrick, las capacitaciones, ya sea total o parcialmente. El objetivo, en estos casos, es ayudar a generar capacidad productiva sustentable, es decir, que pueda maximizar para su beneficio la eventual llegada a la misma zona de nuevas inversiones no necesariamente ligadas a Barrick ni tampoco al ámbito minero.

Desde 2005 hasta la fecha, como parte del proyecto minero binacional Pascua-Lama, en la frontera entre Chile y Argentina, se ha capacitado a más de 630 personas. Además, en el marco de esta misma iniciativa, que aún se encuentra en etapa de preconstrucción, ya se han realizado negocios con casi 198 proveedores locales. En 2006, por ejemplo, hubo un aumento de 65 por ciento de empresas locales que entregaron servicios respecto a 2005. Junto con esto, la compañía apoyó la creación de un centro microempresarial en conjunto con el municipio de Alto del Carmen y cofinancia en los municipios de la Provincia del Huasco, en el lado chileno del proyecto, los denominados Fondep (Fondos de Desarrollo Productivo). Para ilustrar con algunos montos, en las minas de Barrick en Perú, Lagunas Norte y Pierina, se invirtieron más de US\$143 millones en compras de bienes y servicios regionales durante 2006. Asimismo, la mina Veladero, en la provincia argentina de San Juan, ya ha gastado más de US \$400 millones en bienes y servicios, y trabaja con unas mil empresas locales.

El programa de proveedores locales, en definitiva, responde a cada uno de los elementos centrales de la definición estratégica de Barrick que a su vez, están alineadas las políticas de RSE: a) *Interdependencia*: es una muestra de cómo impacta la actividad en la capacidad productiva local y contribuye a reforzar la valoración local positiva de la presencia de la empresa minera; b) *Priorización del desarrollo sustentable y cadenas de valor*: ayuda a la formación de micro, pequeñas y medianas empresas locales con las herramientas necesarias para proveer bienes y servicios a otras industrias no necesariamente mineras y más allá de la presencia activa de Barrick; c) *Mirada de largo plazo*: tiene una clara visión de futuro. El fin es que la capacidad productiva instalada perdure y crezca; d) *Monitoreo del entorno*: especialmente diseñado para aprovechar sinergias con otros actores, ya sean de la industria minera, de otros sectores productivos (por ejemplo, capacitaciones en planes de negocios y financiamiento de proyectos).

Proyectos Integrales de Desarrollo Social

En los Proyectos Integrales de Desarrollo Social de Barrick se combinan distintos ejes de trabajo para construir, junto a las comunidades vecinas de las operaciones en América del Sur, unidades productivas sustentables, es decir, que sigan beneficiando a la comunidad

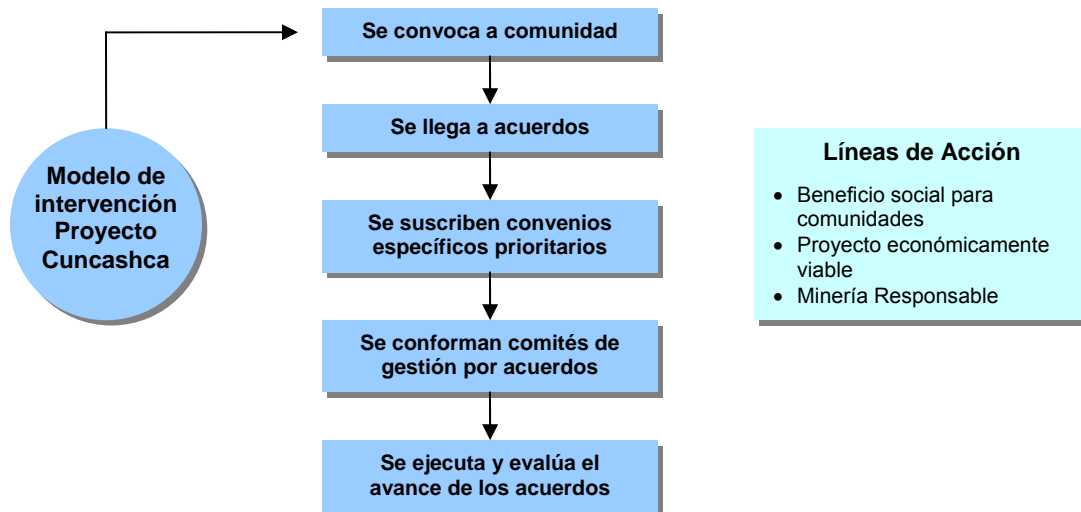
una vez que haya finalizado la presencia activa de la compañía en la zona. En este tipo de proyectos se consideran elementos básicos de la zona como el agua, la flora, la fauna y, obviamente, los habitantes de las comunidades. Asimismo, se toman en consideración los patrones productivos locales, lo que favorece el desarrollo en forma natural. El objetivo es avanzar en las tres variables del desarrollo sustentable que tomamos en cuenta: social, económica y ambiental.

El modelo de Barrick para los proyectos integrales de desarrollo social considera, además, la entrega a la comunidad de asesorías especializadas para el emprendimiento de procesos productivos y para la mejora de procesos productivos que ya estén en marcha, así como el aporte de recursos tecnológicos y el apoyo para el desarrollo de actividades de comercialización, incluyendo incluso, en sus etapas finales, la exportación a grandes centros urbanos, como ya ocurre en Argentina y pronto en Perú.

El proyecto integral Cuncashca, ubicado en las inmediaciones de la mina Pierina, en Huaraz, Perú. Allí, se ha implementado un plan multidimensional desarrollado por etapas. Se inició con la construcción de canales de regadío, la instalación de tierra para pastos de cultivo y la mejora genética del ganado productor de leche. Además, se instalaron corrales para los animales y plantas de producción de lácteos. A esto se agregó un extenso programa de capacitación para la comunidad en el cuidado y producción de leche y derivados lácteos, así como para la comercialización de lo producido en comunidades del área y centros urbanos.

Cuncashca, Perú

Esquema de interacción social



En 2006 el proyecto Cuncashca recibió el Premio a la Excelencia en Responsabilidad Social y Corporativa otorgado conjuntamente por la Asociación de Exportadores y Manufactureros de Canadá (ECD) y la Agencia Canadiense para el Desarrollo

Internacional (CIDA). Ese reconocimiento fue, sin duda, una noticia muy gratificante para esta compañía.

Algo similar, aunque obviamente ajustado a las particularidades del país y la provincia, tiene lugar en Argentina, más concretamente en la Provincia de San Juan, con el trabajo realizado en conjunto con la comunidad en la Cooperativa El Porvenir. Se trata de una organización integrada por ex alumnos de la Escuela Aerotécnica de Iglesia -uno de los departamentos de la provincia- con los que se realizó un proceso de diagnóstico que mostró la necesidad de capacitación y asesoría especializada. Del mismo modo, se trabajó en la mejora de los canales de riego y en la planificación y diversificación de sus cultivos, para lo que ayudó también la entrega de recursos tecnológicos. Actualmente, sus integrantes comercializan sus productos a través de convenios con empresas exportadoras agroindustriales y ya están llegando a otros países, hecho impensable hace algún tiempo.

Algunos de los planes de producción más importantes que estamos desarrollando actualmente en la Cooperativa El Porvenir son los siguientes:

- **Prueba Piloto de Tomate:** comenzó con 2 hectáreas de cultivo durante el 2006 las cuales por su excelente rendimiento (70.000 kilos por hectárea) se logró exportar a México. Durante el 2007 se aumentó la superficie cultivada llegando a cubrir aproximadamente 8 hectáreas. Se exporta a México y Brasil.
- **Prueba Piloto de Ajo Blanco:** comenzó con 4 hectáreas de cultivo en 2007. También exportado a México y Brasil.
- **Aumento del cultivo tradicional Poroto Chala Rosada:** se ha logrado llegar a 10 hectáreas por año y se comercializan en el mercado interno

Comentarios de cierre

Para Barrick, la responsabilidad social empresarial (RSE) es un compromiso de largo plazo alineado con la estrategia de la compañía: supone un interés permanente por hacer una diferencia positiva en las comunidades, con lineamientos claros de responsabilidad es como se gana la confianza de todos los interlocutores, internos y externos⁴⁵.

Barrick entiende su objetivo estratégico como crear valor en el ámbito de una organización de alto desempeño que opera en el marco de su concepción de minería responsable. Esto significa también, de manera especial, que los lineamientos y decisiones en materia de RSE tienen que apuntar a crear un valor compartido (*shared value*), una suerte de sociedad en la que tanto la empresa como los *stakeholders* se benefician mutuamente de la actividad minera responsable. Esto considera la obtención de resultados medibles en las distintas etapas que tienen todos los proyectos mineros, desde la preconstrucción hasta el cierre, así como asegurarnos de que el impacto positivo de nuestra actividad en los cuerpos sociales vecinos de nuestros proyectos y operaciones

⁴⁵ La empresa cuenta con un *charter* de RSE que considera cuatro pilares: ética, trabajadores, comunidad y medio ambiente-salud-seguridad.

perdure una vez que se haya acabado nuestra actividad extractiva. Se trata, en definitiva, de contribuir a la generación de bases sustentables para la generación de riqueza que estén necesariamente ligadas a la existencia de nuestra actividad minera. Eso, entre otros factores, supone monitorear los recursos humanos, la infraestructura, las características de las demandas locales y el apoyo de las autoridades a los emprendimientos.

SEGUNDA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión 2C: El rol del sector privado en aliviar la pobreza y la malnutrición en América Latina y el Caribe

Lunes 10 de diciembre de 2007

Diletta Doretti⁴⁶

Instituto del Banco Mundial

La sesión fue moderada por Mario Marroquín, Especialista del Banco Mundial en Guatemala. Entre los panelistas se encontraron: Fortino Reyes, Director Comercial de la Región Centroamericana Grupo Bimbo, Costa Rica; Félix Martínez, Vicepresidente de Relaciones Corporativas, Grupo *Nestlé*, México; Patricia Vial, Gerente de Nutrición, *Nestlé*, Panamá; María Silvia Pineda, Asociación de Azucareros de Guatemala (ASUAZGA), Guatemala y Berry Magarinos, Gerente *Senior*, alianza Global para la Mejora en la Nutrición (GAIN), Suiza .

Introducción

Diletta Doretti inició la sesión explicando que aunque la malnutrición no se caracteriza tradicionalmente como un problema en Latinoamérica y el Caribe en varias partes de América Central -notablemente El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua- la malnutrición crónica en niños es tan prevalente como en África.

Un reciente estudio del Grupo del Banco Mundial⁴⁷ muestra que en Guatemala, casi la mitad de los niños menores de cinco años sufren malnutrición crónica. Por otra parte, El Salvador, Honduras y Nicaragua, uno de cada tres niños menores de cinco años está afectado por malnutrición, especialmente aquellos que viven en comunidades rurales.

La malnutrición no es sólo un problema social, sino que representa un impedimento clave para el desarrollo de los países en la región. El estudio del Banco Mundial concluyó que en Centroamérica la malnutrición contribuye a incrementar los problemas derivados de la pobreza y, a largo plazo, podría tener un efecto negativo en el crecimiento económico de un país de hasta el 3 por ciento del PIB anual.

La responsabilidad de afrontar este problema ha sido típicamente de los gobiernos, sin embargo cada vez más las empresas han tomado un rol importante en el alivio de la malnutrición, creando soluciones empresariales dirigidas a este problema y que tratan con el segmento de la población más afectado. Reconociendo la importancia de este problema para la región, el equipo de Negocios, Competitividad y Desarrollo del Instituto del Banco Mundial decidió enfocar esta sesión paralela a discutir el rol que el sector privado

⁴⁶ Diletta Doretti participó como facilitadora de la sesión.

⁴⁷ El estudio "*Repositioning Nutrition as Central to Development*", del Banco Mundial, esta disponible en <http://siteresources.worldbank.org/NUTRITION/Resources/281846-1131636806329/NutritionStrategyOverview.pdf>

y sus correspondientes cadenas de valor, pueden tener en la solución de este problema y presentar distintos ejemplos de iniciativas lideradas por empresas que han contribuido a reducir la malnutrición en la región.

Doretti finalizó su intervención comentando que el Instituto del Banco Mundial trabaja con la Alianza Global para la Mejora en la Nutrición (GAIN por sus siglas en inglés) desde hace varios años, desarrollando capacidades en el sector privado y creando consciencia sobre el rol que pueden tener en la solución del desafío de la malnutrición, así como proporcionando espacios para discusión, generación de ideas y presentación de mejores prácticas.⁴⁸

Experiencia del Grupo Bimbo

Fortino Reyes inició la discusión enfatizando que el sector empresarial puede contribuir positivamente a encontrar soluciones a desafíos de desarrollo, incluyendo la lucha contra la pobreza y la desnutrición. Reyes argumentó que la empresa responsable, como parte integral de la sociedad, tiene el deber de contribuir al desarrollo de la sociedad diseñando productos y servicios que ayuden a mejorar las condiciones de vida de las comunidades de bajos ingresos. El Grupo Bimbo⁴⁹, empresa líder en la producción y distribución de productos alimenticios, ha sido un líder en el desarrollo de programas de nutrición dedicados especialmente para los niños en la región.

Dentro de su estrategia para mejorar la nutrición, se encuentra el programa “*Comprometidos con tu Salud*”, iniciado en el 2005 y que constituye una plataforma que agrupa diferentes iniciativas enfocadas a la salud, nutrición, bienestar de los consumidores y población en general. El programa incluye eliminar los ingredientes no nutritivos de los productos (ácidos grasos) y la mejora nutricional al reducir sales, azúcares y grasas en los productos. La empresa cuenta con más de 5.000 productos en 18 países por lo que esto ha significado un gran esfuerzo de innovación y reformulación, pero ha permitido fortalecer y mejorar los aspectos de salud y nutrición.

Adicionalmente en algunos países de la región el Grupo Bimbo tiene acuerdos con los gobiernos para distribuir productos a las escuelas como parte de los desayunos escolares. La empresa pone especial atención a estos productos para asegurar que estén fortificados y cumpliendo con el concepto nutricional ampliado. En general, los productos se fortifican con nutrientes importantes para el desarrollo infantil.

El Grupo Bimbo también ha desarrollado otras iniciativas que ayudan a aliviar la pobreza y generar empleo. Según Reyes, la empresa se preocupa por mejorar los niveles de ingreso de la población, por medio de la generación de valor y una remuneración justa.

⁴⁸ Mayor información sobre los programas del Instituto del Banco Mundial y la Alianza Global para la Mejora en la Nutrición pueden ser accedidos en: www.devandbiz.org

⁴⁹ Grupo Bimbo es una empresa orientada a la elaboración y distribución de productos alimenticios, fue fundada en 1945, tiene ventas anuales de aproximadamente 6 billones de dólares, 91,000 colaboradores y presencia en 18 países. www.grupobimbo.com.mx

Grupo Bimbo presta especial atención el desarrollo de los empleados ya que esto finalmente trasciende también en las comunidades. De la misma forma si la empresa no agrega valor y no podrá crecer ni crear más empleos. La empresa desarrolla una serie de conceptos y esfuerzos por mejorar continuamente la productividad a través de la cadena de valor, contribuyendo al crecimiento de los empleos. En este contexto la empresa cuenta con una serie de programas para financiar microcréditos para personas que desean iniciar una microempresa y que son parte de la cadena de Grupo Bimbo -es decir clientes que forman parte de la cadena de distribución.

Reyes concluyó su exposición comentando sobre los esfuerzos de educación en nutrición con campañas que promueven hábitos de vida saludable y los esfuerzos de la empresa en mejorar la investigación sobre temas de nutrición por medio de alianzas con otros organismos e institutos, así como la creación de un premio para la investigación en la nutrición.

Experiencia de Nestlé

El siguiente expositor **Félix Martínez**, presentó la estrategia a largo plazo de *Nestlé* como empresa socialmente responsable, al incorporar prácticas de negocios responsables en su estrategia central y dentro de su cadena de valor. La empresa tiene como filosofía la RSE, entendida como la creación de valor compartido a largo plazo, incluyendo el compromiso de trabajar con socios locales y la interdependencia entre empresa y sociedad⁵⁰. *Nestlé* no solamente tiene un fuerte compromiso de desarrollar productos sostenibles y responsables, también se ha comprometido a mejorar las condiciones de vida en los países en los que opera. Para conseguir esto, *Nestlé* trabaja frecuentemente en alianza con actores locales –incluyendo gobiernos y organizaciones de la sociedad civil– para desarrollar programas dedicados a problemas específicos como la nutrición de los niños y mujeres embarazadas.

Martínez explicó que la cadena valor de *Nestlé* se puede dividir en tres grandes partes, con la empresa agregando valor a cada una de ellas: 1) la cadena comienza con la agricultura y el suministro de materias primas que se maneja con un enfoque sustentable, contribuyendo a mejorar la función de los proveedores locales y de las comunidades ya que la mayor parte de los proveedores en América Latina se encuentran en los márgenes de pobreza o con muy bajos ingresos; 2) creación de valor para la empresa por medio de los procesos de manufactura y distribución. Por medio de sus operaciones, la compañía se involucra en un proceso responsable de desarrollo integral de sus colaboradores, eleva los estándares sociales y ambientales de la industria, además de generar beneficios y oportunidades de manera continua; 3) el último eslabón son los productos y los consumidores que, gracias a la innovación y renovación de productos, así como a una estrecha relación y comportamientos responsables, a la empresa brinda valor para que los consumidores logren una mayor satisfacción y mejoren su salud, nutrición y bienestar.

⁵⁰ En el 2005 la Foundation Strategy Group de Mark Kramer (Harvard University) realizó un estudio sobre las actividades de Nestlé en países latinoamericanos y se fundamentó el modelo de creación de valor compartido.

Un ejemplo de cómo *Nestlé* agrega valor a los escalones de la cadena en México es el programa de desarrollo comunitario Nutrir. Este es un programa educativo dirigido a los niños que *Nestlé* México desarrolló con aval de Funsalud (Fundación Mexicana para la Salud) y que trata temas como la higiene, la nutrición y la importancia de la actividad física para llevar una vida saludable. Para impartir este programa se realizó una alianza con el Fondo para Niños de México, A.C. quien ya cuenta con 51 centros comunitarios a través de los cuales lo hará llegar a más de 6.000 niños de distintas etnias. Otros ejemplos incluyen la asistencia técnica para productores de café, leche y cacao en México, apoyando el desarrollo de los productores y de sus comunidades.

Proyecto Activa de *Nestlé*

Patricia Vial, presentó un nuevo modelo de negocios que se ha implementado en Guatemala, denominado Activa. Según Vial más del 60 por ciento de la población Centroamericana vive con menos de USD4 al día y más del 55 por ciento vive en áreas rurales. Esta población no cuenta con los recursos para cubrir sus necesidades básicas, más del 50 por ciento de sus ingresos los destina a la compra de alimentos, gastando hasta 80 por ciento de su presupuesto en la compra de 12 productos básicos. Las consecuencias son altas deficiencias nutricionales (yodo, hierro y vitamina A), especialmente en niños menores de 5 años, casi el 50 por ciento sufre de algún tipo de desnutrición, y además el acceso a agua potable es limitado.

Nestlé decide enfocarse en este segmento por tres razones:

1. Es parte de la cultura organizacional, la empresa tiene sus raíces firmemente plantadas en la nutrición.
2. Los mercados emergentes son un eje de crecimiento importante para la empresa.
3. Compromiso de la empresa con la RSE y la creación de valor compartido a largo plazo tanto para la comunidad como para la compañía.

En este contexto la empresa decide desarrollar un modelo de negocios que le permita ampliar la visión de nutrición, salud y bienestar, alcanzando a 1.7 millones de hogares rurales de bajos recursos que hoy no tienen accesos a productos alimenticios de calidad. Y así se crea el proyecto Activa en Guatemala. Los cuatro objetivos clave del proyecto son:

1. Desarrollar una gama de productos que cubra las necesidades nutricionales básicas de estos consumidores a un precio accesible.
2. Estructurar un modelo de negocios de aliados de la comunidad, capacitando a amas de casa para que ellas se conviertan en microempresarias.
3. Abrir un canal de comunicación con las comunidades, por medio de las amas de casa, para hablar de nutrición, salud y bienestar.
4. Apoyarnos en la retroalimentación de las comunidades para generar innovación que pueda mejorar la calidad de vida de estos consumidores.

Para el desarrollo e implementación de este proyecto *Nestlé* se alió con SOSEP, que es un programa del gobierno Guatemalteco⁵¹. El programa tiene un socio local se encarga de la parte logística y el reclutamiento de las amas de casa. *Nestlé* otorga financiamiento a las amas de casa por las compras iniciales y ellas venden los productos puerta a puerta en sus comunidades o en los mercados locales. El producto cuesta Q 2.00 y ellas lo venden a Q 2.50, ganando así Q 0.50 por cada producto. Las ganancias por caja de producto son Q 48.00. El producto es una sopa de pollo y fideos en un formato específico: 1) tiene un mayor número de raciones, 2) tiene un precio más accesible (40 por ciento menos que la sopa de fideos tradicional) 3) el embalaje es icónico para más fácil entendimiento y 4) no se vende en los canales tradicionales sino sólo a las microempresarias.

Vial concluyó su presentación con los resultados preliminares del programa. A pocos meses de su inicio con el departamento de San Marcos como piloto, ya se tienen 160 aliadas (63 por ciento activas) con una tasa de recompra del 30 por ciento, actualmente se está estudiando un segundo departamento para replicar el modelo y “la sopa para todos” ya forma parte de los 10 productos más vendidos de la empresa en Guatemala.

Experiencia de la Asociación de Azucareros de Guatemala (ASAZGUA)

María Silvia Pineda presentó el enfoque de ASAZGUA - una de las primeras en el país en fortificar el azúcar añadiendo vitamina A- en la lucha contra la malnutrición. Pineda inició su presentación declarando que combatir la malnutrición no implica únicamente que las personas tengan tierra para sembrar o que se de acceso a las comunidades a los productos y comidas benéficas, sino que se debe tener en cuenta la cultura y tradiciones de las comunidades, se debe primero cambiar el pensamiento tradicional así como el rol de las mujeres en la familia y en la comunidad. Para combatir el problema de malnutrición se requiere un enfoque sistémico a la nutrición, lo que se denomina Seguridad Alimentaria Nutricional (SAN).

ASAZGUA ha desarrollado el programa “*Mejores familias*” que opera en las comunidades más vulnerables, enfocándose en mujeres en edad reproductiva de entre 15 y 45 años, y los niños y niñas de 0 a 5 años. El programa se centra en el ámbito individual, familiar y comunidad y tiene 5 grandes ejes de participación:

- 1-Desarrollo de la autoestima
- 2-Competencias para la auto gestión de la seguridad alimentaria nutricional
- 3-Asesoría técnica
- 4-Vigilancia nutricional
- 5-Gestión de alianzas.

⁵¹ La Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente (SOSEP) fue creada en 1991 con el objetivo primordial de impulsar e implementar programas de carácter social que beneficien a la comunidad en general. La SOSEP maneja 10 diferentes programas en asociación con ONG’s internacionales enfocados a: educación, valores familiares, nutrición y micro financiamiento. Trabaja principalmente con mujeres y cuenta con más de 90.000 afiliadas. <http://www.sosep.gob.gt/sosep.php>

En 2004, el modelo es transferido técnicamente para alcanzar una cobertura nacional en comunidades definidas por el Mapa de Pobreza de SEGEPLAN. Coordinado por la SOSEP y cambia su nombre a “*Creciendo Bien*”. A la fecha el programa ha beneficiado a 4.134 comunidades. La razón de que estos programas han logrado sostenibilidad a largo-plazo, recae en el hecho de que se ha logrado un impacto duradero en el cambio de la tradicional percepción e imagen de la mujer, al desarrollar su autoestima y suministrarlas con las herramientas correctas para formar a su familia y proporcionarles una nutrición balanceada. Pineda terminó sus comentarios subrayando que el éxito del programa “*Creciendo Bien*” depende en gran parte de la efectiva colaboración que se ha logrado entre distintos actores incluyendo al sector privado, gobierno y ONGs locales.

Experiencia de la Alianza Global por la Mejora en la Nutrición (GAIN)

La última ponente, **Berry Magarinos**, habló sobre la importancia de desarrollar alianzas exitosas entre distintos actores como estrategia para conseguir resultados positivos y duraderos en el combate a la malnutrición. Magarinos comenzó presentando la misión de GAIN⁵², que es reducir la malnutrición por medio del uso de alimentos fortificados y otras estrategias dirigidas a mejorar la salud y nutrición de la población en riesgo. GAIN se ha puesto el objetivo de mejorar la nutrición de 1 billón de personas, que a finales de 2007 ya casi se ha conseguido.

Para conseguir esta meta, GAIN trabaja implementando soluciones con base de mercado y a gran escala; creando alianzas entre gobiernos, empresas y sociedad civil; y facilitando enfoques innovadores para mejorar la nutrición por medio de apoyo técnico y financiero. Algunas áreas de trabajo de GAIN son, por ejemplo, la fortificación de sal, la fortificación de suplementos alimenticios como la salsa de soja en China y otros condimentos alrededor del mundo. También han creado Alianzas Nacionales de Fortificación en la República Dominicana y en Bolivia, en las que participan la industria alimentaria, grupos de consumidores y el gobierno, con el fin de encontrar soluciones innovadoras para la fortificación de alimentos.

Una característica esencial y distintiva del enfoque de GAIN, coordinado junto con el Instituto del Banco Mundial, es el trabajo con el sector privado especialmente en el uso de *know-how* para desarrollar productos y soluciones frente a la malnutrición. Esto ha llevado a la creación de la “*Alianza Empresarial GAIN*” que vincula a casi 400 empresas locales y multinacionales alrededor del mundo. El objetivo, comentó Magarinos, no es sólo encontrar soluciones técnicas, sino modelos innovadores de negocios y en conjunto con el Instituto del Banco Mundial, se trabaja para desarrollar mejores prácticas de modelos de negocios en la industria que lleguen a los pobres en la base de la pirámide económica.

Magarinos concluyó su presentación comentando que aunque la RSE y los modelos de negocios para la base de la pirámide son muy importantes para mejorar la nutrición en

⁵² GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) es la única organización que a nivel global se enfoca sólo en nutrición. www.gainhealth.org

estas poblaciones. Finalmente, reconociendo la importancia del tema de la malnutrición para América Latina y el Caribe, Magarinos anunció la intención de la “*Alianza Empresarial GAIN*” de iniciar un programa en la región.

Comentarios de cierre

En la última parte de la sesión hubo varias preguntas y respuestas, en dónde el foco principal fue ¿Cómo hacer para que las empresas se involucren y atiendan a las poblaciones vulnerables y de bajos ingresos que necesitan ayuda pero muy posiblemente no son del interés estratégico de las compañías? María Silvia Pineda comentó que en cualquier país en que la compañía se está desarrollando, cualquier comunidad es de su interés, porque al final es un consumidor potencial desde el punto de vista de rentabilidad; por otra parte desde el punto de vista social las condiciones de pobreza, inequidad y desnutrición crean poca viabilidad para una economía de mercado y para países con una situación política y social estable. Félix Martínez comentó que *Nestlé* tiene algunos productos diseñados especialmente para poder llegar a las clases más necesitadas. Además en estos momentos hay una crisis de inflación en el sector agrícola (las materias primas y alimentos, sobretodo los cereales, están subiendo de precio) afectando principalmente a las personas de más escasos recursos. Es del interés mismo de las empresas, reaccionar para desarrollar alimentos enriquecidos más baratos, de lo contrario se enfrentarán a una pérdida de clientes y mercados. Fortino Reyes comentó que es importante mencionar que la desnutrición no tiene por qué estar ligada a la extrema pobreza. Para atender a comunidades en condiciones de extrema pobreza, las empresas tienen otros programas de naturaleza más filantrópico, pero no necesariamente dirigidos a estas poblaciones como consumidores.

Finalmente Berry Magarinos comentó que desde el punto de vista de las empresas que son parte de la Alianza Empresarial de GAIN, existen tres argumentos para involucrarse en programas de mejora de la nutrición: 1) es de interés para las empresas el acceder a nuevos mercados y ser relevantes para nuevos consumidores en la base de la pirámide, 2) motivación de empleados, por los beneficios a la comunidad y en muchas ocasiones a ellos mismos y sus familias, incrementando la productividad, y 3) para innovar, aprendiendo los necesidades de alimentos de las personas de menores recursos.

TERCERA SESIÓN PLENARIA

Instrumentos de implementación

Martes 11 de diciembre de 2007

Joseph Lozano⁵³

Instituto de Innovación Social, *ESADE* Business School, España

Los panelistas de esta sesión fueron: Avedis Seferian, Director de Administración de Cumplimiento, *Worldwide Responsible Apparel Production (WRAP)*; Elena Arengo, Directora del Programa para América Latina, *Social Accountability International (SAI)*, EE.UU.; Guillermo Monroy, Director Ejecutivo, CentraRSE, Guatemala y Cecilia Cosa, Gerente Regional *Senior* para América Latina, Programa *International Labor Standards*, *The Walt Disney Company*.

Introducción

Esta tercera sesión plenaria se inscribe en un tema recurrente: la RSE, para su desarrollo, requiere diálogo. Ahora bien, diálogo, ¿Sobre qué? Cada vez está más claro que el desarrollo de la RSE debe pasar del por qué al cómo. Cada vez está más claro que el diálogo que ahora es necesario no se refiere tanto al qué de la RSE, sino al cómo. De ahí la importancia de hablar en esta sesión básicamente de implementación. Y de hablar desde una actitud de aprendizaje compartido, a partir de experiencias reflexionadas. Esto quedó especialmente resaltado si tenemos en cuenta la diversidad de enfoques a los que respondían los diversos panelistas: enfoques de carácter sectorial, enfoques regionales y enfoques empresariales.

De lo que se trata es de compartir reflexiones desde y sobre la experiencia, y hacerlo de la mano de personas que las han vivido directamente.

World Wide Responsible Apparel Production (WRAP)

La presentación de **Avedis Seferian** se inició con una pregunta de gran relevancia: el punto de partida no fue en qué consiste el sistema de certificación que proponen desde WRAP, sino a qué cuestión da respuesta la existencia de dicho sistema. Este enfoque permite subrayar que los procedimientos de gestión en RSE no deben plantearse a partir de principios abstractos, sino teniendo en cuenta el contexto que los justifica, les da sentido y los explica.

En su caso, el contexto de referencia fue el desprestigio en el que cayeron diversas marcas y empresas a finales de los 90 cuando se conocieron los abusos que cometían hacia sus trabajadores tanto en América Central como en Asia. Este desprestigio tuvo consecuencias en su cotización y en sus ventas y, como consecuencia, las empresas reaccionaron, y empezaron a establecer políticas y mecanismos de control con el objetivo

⁵³ Joseph Lozano participó como moderador de la sesión.

de asegurar que las condiciones de trabajo en sus fábricas respondían a criterios legales, éticos y humanos.

Así pues, en el origen encontramos fundamentalmente la conciencia del riesgo reputacional. Riesgo que se multiplica por las facilidades de comunicación que generan las nuevas tecnologías, lo que permite que, sin solución de continuidad, lo que lleva a cabo una empresa en cualquier rincón del mundo sea divulgado y conocido inmediatamente, tanto a través de los medios de comunicación formalmente establecidos como a través de las redes informales de comunicación y de creación de opinión. Como consecuencia, hay que asumir que hoy la gestión de la cadena de proveedores y la reputación corporativa son temas indisolublemente relacionados y, por tanto, que la gestión de los impactos sociales de las actuaciones empresariales tiene una relación directa con los beneficios empresariales.

Este supuesto, no debe sorprender que muchos de los códigos de conducta se enfoquen a las cuestiones laborales, teniendo en cuenta las convenciones de la OIT como referencia básica. Ahora bien, las dimensiones laborales no son las únicas que tienen algún impacto, hay que incluir también lo que hace referencia al medio ambiente y a los acuerdos sobre temas de comercio internacional y sobre seguridad. Toda esta agenda debe ser tenida en cuenta cuando se trata de dilucidar qué es lo que debe cubrir un sistema de certificación sobre impactos y prácticas sociales llevados a cabo por parte de las empresas.

Es en este marco en el que WRAP puede presentarse como un ejemplo de sistema de certificación del desempeño social de las empresas. Especialmente si tenemos en cuenta los rasgos que lo caracterizan:

- El proceso de formación del sistema tuvo un componente *multistakeholder*, en el que participaron las propias empresas, proveedores, ONGs, académicos y gobiernos (además, se tuvieron en cuenta los códigos corporativos, sectoriales y multilaterales, y leyes nacionales).
- El sistema está gestionado por una organización sin ánimo de lucro.
- Está diseñado específicamente para la industria textil.
- No es un club al que se pertenece.
- Recoge unos estándares mínimos universalmente reconocidos.
- Incluye el cumplimiento de las leyes nacionales y el respeto a la cultura local.

Este proceso dio como resultado un sistema que valora la producción de acuerdo con doce principios a tener en cuenta y en relación con los cuales se produce la acreditación: las leyes y regulaciones, prohibición del trabajo forzoso, prohibición del trabajo infantil, no al acoso y al abuso, compensación y beneficios, horas de trabajo, discriminación, salud y seguridad, libertad de asociación y de negociación, entorno y seguridad.

El resultado de esta iniciativa es significativo: en el año 2006 WRAP recibió 1.400 solicitudes provenientes de unos 70 países, y a diciembre 2007 ya había expedido unos 1.000 certificados durante el año 2007. Ello permite poner de relieve unas valoraciones significativas:

- Cada vez más la industria reconoce a WRAP como una metodología que le permite afrontar suficientemente sus necesidades de cumplimiento social.
- Cada vez tiene más apoyo por parte de los gobiernos y las agencias internacionales.
- Ya tiene base suficiente para confirmar el *business case*: las fábricas certificadas tienen una mayor productividad.
- La certificación del cumplimiento de los criterios sociales se está convirtiendo cada vez más en un aspecto de la gestión de la cadena de proveedores.
- Y, quizás lo más importante, disponer de un sistema como el que propone WRAP permite conseguir el cumplimiento de objetivos aparentemente diversos como son los requerimientos del comprador, la eficiencia de la fábrica y la motivación del trabajador.

Se trata pues de un instrumento que adquiere su máximo significado si se integra en un enfoque global, por parte de las empresas, de su gestión de la RSE.

Social Accountability International (SAI)

Elena Arengo inició su intervención situando el origen y el marco de referencia de *Social Accountability International (SAI)*. Aunque su trabajo tiene incidencia en todo el mundo, el origen de la organización es Estados Unidos. Pese a que su finalidad más genérica es la promoción de la RSE, su foco son las condiciones laborales y, más en concreto, la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo, lo que ha dado lugar a la certificación SA8000. Esto se traduce, obviamente en el proceso que sigue el sistema de certificación SA8000, que se basa en las normas ISO, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención sobre los Derechos del Niño y los convenios de la OIT.

Como consecuencia, los elementos fundamentales de la SA8000 se vinculan directamente a lo que la OIT considera como condiciones del trabajo digno: prohibición del trabajo infantil, prohibición del trabajo forzoso, seguridad y salud, libertad de asociación y de negociación colectiva, no discriminación, prácticas disciplinarias no abusivas, jornadas de trabajo no excesivas, y compensación para cubrir necesidades básicas. Pero a esto hay que añadir algo que sin duda es muy destacable: la atención a los sistemas de gestión, lo que permite mejoras continuas y monitoreos regulares de terceras partes. La SA8000 se distingue por estos requisitos, que suponen un ciclo de tres años y el monitoreo cada seis meses.

Así pues, la certificación SA8000 supone un instrumento muy útil para verificar el cumplimiento sostenible, en la medida que es una herramienta que cubre tres dimensiones: la gestión responsable de recursos humanos, el manejo responsable de proveedores en la cadena de valor, y el involucramiento de los *stakeholders* y empoderamiento de los trabajadores. A diciembre de 2007, la SA8000 cubría 1.373 empresas certificadas, de 64 países, que afectaban a 66 fábricas y a 680.903 trabajadores. Del conjunto de fábricas, hay dos datos a resaltar: en primer lugar la gran diversidad, lo

que da una muestra del potencial de la certificación; en segundo lugar, el mayor peso de las empresas de confección y textil, lo que probablemente se explica porque se trata de cadenas muy globalizadas y de una mayor presión de los consumidores en este tema.

Acto seguido Arengo pasó a detallar algunas iniciativas en Centroamérica en las que está involucrada la SA8000. Puso de relieve el impacto en el sector bananero, tanto en lo que se refiere a mejoras logradas como en el involucramiento de las partes interesadas, tanto internas como externas. Y también destacó, por su alto significado dos proyectos que van más allá de la mera certificación, y que se articulan como alianzas público-privadas que afectan a las condiciones de trabajo en las maquilas. En todos los casos el objetivo general es contribuir a la cultura de cumplimiento y elevar la competitividad. Pero ello mediante la consecución de objetivos más concretos y específicos, como son mejorar las condiciones y relaciones laborales en las fábricas, mejorar los sistemas de cumplimiento y verificación, contribuir al diálogo social y preparar las condiciones para responder a las demandas sobre las marcas.

Cabe destacar el alto grado de implicación e impacto local que tienen todos estos proyectos, en la medida que han supuesto la creación de comités consultivos multisectoriales, la implementación de los proyectos por parte de socios locales y,-a destacar especialmente- la realización de talleres de auditoría social para los inspectores de trabajo, con el objetivo que dicha inspección no tenga un mero carácter reactivo ante posibles denuncias, sino que tenga claramente una función preventiva. Los resultados han sido diversos, y todos ellos de suma importancia. Se han desarrollado metodologías de identificación del derecho laboral que puede ser mejorado en las empresas (con lo que supone de capacitación conjunta de gerentes y trabajadores. También metodologías para la asesoría técnica y la evaluación del impacto y se ha reforzar el diálogo intersectorial tanto a nivel nacional como en las empresas. Por último se han desarrollado nuevas formas de llevar a cabo la auditoría social por parte de los inspectores de trabajo.

De la experiencia de la SA8000 se desprende que en ningún caso hay que aproximarse a estas herramientas como si fueran a reemplazar los mecanismos legales vigentes. Pueden jugar un papel crucial en el desarrollo del trabajo digno en la medida que facilitan una herramienta que permite mejorar la gestión y el monitoreo de estas cuestiones, y permite hacerlo involucrando a los diversos *stakeholders* e, incluso, facilitando partenariados que avancen en esta dirección, lo que conlleva que la construcción de alianzas y el diálogo devengan procedimientos cruciales del proceso.

Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial (CentraRSE)

Guillermo Monroy inició su intervención subrayando que lo que pretendía era compartir una experiencia y, a la vez, los enfoques y planteamientos que la hacía posibles. CentraRSE es organización que existe formalmente en Guatemala desde el año 2003 y que tiene como visión “que las empresas que operan en Guatemala tengan una cultura de negocios basada en la ética y la ley, y que contribuya a su competitividad, al bienestar general y al desarrollo sostenible del país”. Agrupa a unas 100 empresas y lo que pretende, por encima de todo, es facilitar una cultura de incorporación de la RSE, desde

el supuesto que, de lo que se trata es de hacer simple lo que a menudo parece ser excesivamente complejo.

Para ello han creado lo que denominan el ciclo de la RSE, mediante el que las empresas pueden incorporarla a su gestión ordinaria. Este ciclo empieza con la sensibilización y divulgación interna de lo que es y significa la RSE, puesto que debe estar presente en toda la empresa y no el patrimonio de un responsable o un departamento. En segundo lugar, se precisa una medición y evaluación que permita una mirada crítica sobre la empresa y la identificación de sus puntos fuertes y débiles, lo que debe conducir, en tercer lugar, a una definición de prioridades y a un plan de trabajo que permita incorporar los cambios. Dicha incorporación, en cuarto lugar, es más factible con talleres de facilitación. Finalmente, y en quinto lugar, es necesario comunicar lo que se hace, no sólo por la importancia de la comunicación en sí misma, sino también por respeto a los principios de transparencia y apertura, y porque, como confirmaron los dos panelistas precedentes, este es un factor que valoran los compradores internacionales.

Este ciclo es el resultado de un proceso participativo que debe tener como resultado la diseminación de una forma diferente de hacer negocios, pero reduciendo la incertidumbre que a veces genera la RSE. Para ello se requiere trabajar sobre información verídica que, de entrada, es el resultado de una autoevaluación verificable, es decir, basada en prácticas y políticas y que se sustenta sobre la convicción y el afán de mejora, y no sobre ningún tipo de maquillaje. Por otra parte, la incorporación de este ciclo permite una evaluación integral, que tiene en cuenta tanto los aspectos internos como los externos de la RSE y que trabaja sobre siete ejes: gobernabilidad, público interno, proveedores, mercadeo, medio ambiente, comunidades y política. Esto le permitió al panelista poner de relieve la contribución de la metodología de CentraRSE puesto que, por una parte, permite la comparabilidad anual con otras empresas (en general, y por sectores o tamaño). Y, por otra parte, facilita la gestión de la RSE porque identifica fortalezas y debilidades, promueve un proceso de mejora continua e introduce en la empresa una cultura de evaluación.

Seguidamente, el panelista dio unos datos sobre la evolución que muestran los indicadores, entre los que destacó un mayor progreso –comparativo- en la RSE interna, es decir prácticas hacia los empleados. Lo que atañe a la relación con proveedores es lo que obtuvo peores resultados, ya que faltan políticas de RSE en relación con proveedores. A partir de aquí pudo apuntar unas tendencias conclusivas relacionadas con el desarrollo de la RSE a nivel regional, superando un enfoque estrictamente nacional. Este cambio a una perspectiva regional se corresponde con una mejor respuesta a los retos de la globalización, permite una mejor comparativa entre empresas (puesto que toma la región como referencia), y permite adaptar mejor a la realidad regional las tendencias internacionales. Y, desde una perspectiva más a fondo y más a largo plazo, permite consolidar la RSE como algo vivo y práctico entre las empresas de la región, permite unificar terminologías y metodologías, y consolidar un mensaje y una visión sobre la manera deseable de hacer negocios en la región.

The Walt Disney Company

Cecilia Cosa de *The Walt Disney Company* llevó a cabo la última intervención desde la perspectiva de una empresa. En su presentación la panelista propuso integrar una doble perspectiva. Por una parte, el modelo de gestión de la RSE que se propone desde su empresa, especialmente en lo que atañe a la cadena de valor y, por otra, un enfoque orientado a crear colaboración y consenso, en el sentido de que el objetivo no es tanto crear un estándar propio de su empresa, sino promover una convergencia de métodos y estándares.

Para comprender mejor la propuesta que se hacía desde su empresa, presentó en primer lugar su perfil organizativo, para poder clarificar mejor el tipo de problemática a la que pretende dar respuesta su estándar, especialmente en lo referente a las licencias, que es donde se ve más afectada la cadena de valor, puesto que repercute tanto en la calidad del producto como en los estándares laborales.

Aunque en los orígenes de la empresa estas temáticas tenían un fuerte componente filantrópico, hoy la política de RSE se centra en tres pilares: la política medioambiental, la política de compromiso con la comunidad, y la asunción de los estándares laborales internacionales. Esta conlleva también la colaboración con las entidades que elaboran información para la inversión socialmente responsable, como Domini, y su inclusión en los índices sociales y sostenibles más relevantes. De hecho, ya hace unos diez años que la compañía se planteó la necesidad de disponer de códigos y estándares de referencia, entre otras razones por la conciencia que tenía la compañía de que es responsable de los impactos que producen en las comunidades en las que opera.

¿Cómo llevan a cabo la gestión de todo lo que se refiere a los estándares internacionales? En primer lugar con un sistema de monitoreo; en segundo lugar, colaborando con iniciativas sectoriales multipartitas; en tercer lugar, con educación y capacitación en los centros de trabajo; y en cuarto lugar, con una política de comunicación, tanto interna como externa.

Estos parámetros hay que situarlos en relación con la cadena de valor. Su aplicación se lleva a cabo a partir de la estructura de relaciones, en la medida que gestionar estas cuestiones es gestionar relaciones: la gestión de relaciones deviene, pues, una clave de comprensión ineludible. Relaciones directas con los licenciarios y vendedores, relaciones indirectas con fábricas y trabajadores (hay que tener en cuenta que trabajan con un total aproximado de 15.000 fábricas y que en América Latina cuentan con 500 licenciarios y 1.500 fábricas). Relaciones con los diversos *stakeholders*, siempre en iniciativas que tienen que ver con la cadena de valor. Ahora bien, supuesta la complejidad y la diversidad, el tipo de influencia varía y hay que centrar los esfuerzos estratégicos en colaboración con determinados *stakeholders* y en la confluencia con la industria.

Así pues, este planteamiento comporta el fomento de diálogos formales e informales con las iniciativas más relevantes, puesto que, como se señaló al principio, el objetivo final no es crear un programa propio sino hacer oír su voz para desarrollar y consolidar los existentes y, a ser posible, que converjan en una sola iniciativa común.

Comentarios de cierre

Tras estas intervenciones, el debate se centro en diversas cuestiones suscitadas por el interés que activaron los panelistas. Muchas de ellas se focalizaron en las implicaciones prácticas que se desprendían del conjunto de las intervenciones: la necesidad de arraigar la RSE en el contexto real donde debe llevarse a cabo; el problema que genera la diversidad de métodos y estándares; los costes y dificultades de incorporarlos; cómo y por dónde es más recomendable empezar; cómo incorporar a las PyMEs y hacer la RSE amable para ellas. Éstos fueron algunos de los temas que emergieron en el turno de preguntas, a los que los panelistas dieron cumplida respuesta.

TERCERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión 3A: Productividad y Crecimiento a través de prácticas laborales socialmente responsables

Martes 11 de diciembre de 2008

Andrés Yurén⁵⁴

Especialista de la OIT en Actividades con Empleadores
Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Entre los panelistas de esta sesión se encontraron Dominique Michel, Jefe del Programa de la OIT para Empresas Multilaterales, Suiza; Guido Ricci, Miembro del Consejo de Administración de la OIT, Guatemala; Adam Greene, Vicepresidente para cuestiones laborales y de RSE, *United States Council for International Business (USCIB)*, EE.UU. y Lorenzo Constans Gorri, Vicepresidente del Consejo de Área Social, Cámara Chilena de la Construcción, Chile.

Introducción

La sesión puso de relieve la manera en la que las empresas utilizan los principios laborales de la OIT para lograr éxito en sus negocios y para generar progreso social en sus ámbitos de acción. La OIT presentó las últimas tendencias de RSE en el mundo del trabajo, y tres representantes del mundo empresarial presentaron sus puntos de vista sobre la manera en la que los principios de la OIT han guiado las acciones de las compañías y cómo a través de la promoción de buenas prácticas laborales se puede estimular el crecimiento de la empresa.

Andrés Yurén inició la sesión con una reseña sobre la labor de la OIT en impulsar las prácticas laborales socialmente responsables. Yurén explicó que desde 1919, la OIT ha realizado aportes importantes al mundo del trabajo y al desarrollo social mundial, particularmente generando consensos entre trabajadores, empresarios, y gobiernos, sobre cuáles son los principios fundamentales en el lugar de trabajo. A través de sus instrumentos, la OIT ayuda a generar sistemas de apoyo y capacidades gerenciales para que las empresas puedan mejorar su productividad y competitividad, y para promover una buena ciudadanía de empresa. Esto incluye el apoyo a las organizaciones de empleadores, de trabajadores y a las mismas empresas para que puedan emprender el camino hacia la productividad y la competitividad con acciones en los ámbitos tripartito, multisectorial y empresarial. La OIT estimula y respalda la reformulación de las políticas de empresa para que sean más sensibles a los temas sociales y promueve las normas internacionales del trabajo y las buenas prácticas gerenciales. La Organización también aporta capacitación gerencial y asistencia técnica con el fin de mejorar el capital humano y social de las empresas.

⁵⁴ Esta sesión fue organizada por la OIT. Andrés Yurén, Especialista de la OIT en Actividades con Empleadores, participó como moderador de la sesión. La OIT es la agencia tripartita de la ONU que convoca a gobiernos, empleadores y trabajadores de sus Estados Miembros con el fin de emprender acciones conjuntas destinadas a promover el trabajo digno en el mundo. www.ilo.org

Teniendo en cuenta que las empresas socialmente responsables son clave para generar trabajos dignos y productivos, la OIT ha desarrollado directrices que pueden ser de utilidad a las empresas para acceder a las oportunidades y hacer frente a los retos relacionados con la RSE. Los principios fundamentales en el trabajo que promueve la OIT son referentes obligados y son ampliamente utilizados por las empresas para inspirar sus acciones de RSE. En particular, la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social (Declaración de EMN) y la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo son herramientas poderosas para guiar las acciones voluntarias de las empresas en el ámbito laboral.

Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social⁵⁵

Dominique Michel presentó una iniciativa de la OIT para apoyar a las empresas multinacionales en sus prácticas de RSE en el ámbito laboral. Michel explicó que en la actualidad hay unas 50.000 empresas multinacionales con 450.000 filiales que dan trabajo a más de 200 millones de personas en el mundo. Su impacto puede percibirse en casi todas las facetas de la actividad industrial, comercial y de servicios. En 1977 el Consejo de Administración de la OIT adoptó la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social (Declaración de EMN), con la finalidad de orientar e inspirar el comportamiento de las empresas multinacionales y la forma en que se relacionan con los gobiernos donde operan y las organizaciones de empleadores y trabajadores. Los principios de la Declaración de EMN reflejan las buenas prácticas y políticas en los sectores del empleo, formación, condiciones de trabajo, seguridad y salud, y relaciones industriales.

La Declaración de EMN es un instrumento voluntario promocional y por lo tanto no está sujeto a un mecanismo de supervisión basado en quejas. Las empresas multinacionales así como las empresas que quieran ostentar una actitud socialmente responsable al realizar negocios, podrían considerar utilizar la Declaración de EMN cuando realizan operaciones en el extranjero y también en sus operaciones locales. Originalmente el texto de la Declaración fue negociado en paralelo a un debate que tuvo lugar en la Comisión de las Naciones Unidas sobre Corporaciones Transnacionales que intentó adoptar un código de conducta. Sin embargo, esta iniciativa de la ONU colapsó y dicho código jamás siguió adelante. En su lugar se adoptó la Declaración de EMN que fue adoptada.

En 2000, el documento fue actualizado para incorporar en su texto una referencia a la Declaración de la OIT de 1998 sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo. Si bien es cierto que hay otros documentos más conocidos que han restado protagonismo a la Declaración de EMN (tal como las Directrices de la OCDE), la Declaración de EMN continúa ofreciendo respuestas útiles a las empresas al encarar los retos que presenta actualmente el debate de la RSE. Pese a que la Declaración de EMN fue originalmente redactada para las multinacionales, sus disposiciones son relevantes a todo tipo de empresas, sean multinacionales o no.

⁵⁵ <http://www.ilo.org/public/spanish/employment/multi/index.htm>

Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo⁵⁶

Guido Ricci expuso sobre la Declaración de la OIT en relación con los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, adoptada en 1998. Esta constituye la expresión del compromiso de los gobiernos y de las organizaciones de empleadores y de trabajadores de respetar y defender los valores humanos fundamentales - valores de vital importancia en el plano económico y social. La Declaración abarca 4 áreas:

- la libertad de asociación, la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva;
- la eliminación del trabajo forzoso;
- la abolición del trabajo infantil; y
- la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

En los últimos años, la Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo ha tomado una relevancia renovada para las empresas. Aunque concebida inicialmente para los Estados, la Declaración es cada vez más un punto de referencia dentro del contexto de la responsabilidad social de la empresa y los acuerdos internacionales.

Mientras que los convenios de la OIT sólo se aplican a aquellos Estados Miembros que los ratifican, la Declaración implica a todos los Estados Miembros por razón de su pertenencia a la OIT y de sus obligaciones constitucionales ante la Organización. Como tal, la Declaración representa un compromiso político de los gobiernos para respetar, promover y llevar a la práctica los principios de la Declaración. Por otra parte, así como los convenios de la OIT cuando han sido ratificados, exige a los gobiernos un respeto estricto de todos sus detalles jurídicos, la Declaración tiene como finalidad centrarse en las medidas adoptadas por los gobiernos para promover los cuatro principios fundamentales.

La Declaración nació a partir de una idea del Grupo de Empleadores de la OIT (representación empresarial), como una acción dinámica destinada a promover una evolución positiva hacia el cumplimiento universal de los valores internacionalmente reconocidos en el mundo del trabajo. La Declaración se concibió como un enfoque preferible y más positivo que el de la cláusula social, que preconiza el recurso a sanciones comerciales en caso de violación de los derechos de los trabajadores. Se consideró que, al centrarse en los principios fundamentales que todos los Estados Miembros deberían promover, la responsabilidad de crear y preservar una normativa de mínimos en el plano nacional se mantendría en el plano que le corresponde, es decir, en el plano del gobierno, y no en el plano de la empresa.

Debido al actual énfasis en la RSE, el objetivo de la Declaración es hoy más pertinente que nunca. En ocasiones se pide a las empresas que suplan las carencias que los

⁵⁶ http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.INDEXPAGE?var_language=SP

gobiernos no consiguen colmar, la Declaración puede ser un vehículo perfecto para reforzar la clara distinción entre el papel de los gobiernos y el papel de las empresas, siendo una base efectiva para los gobiernos que aún no han conseguido llevar a la práctica los principios fundamentales.

Además, el hecho de que los cuatro principios fundamentales de la Declaración se mencionen como los Principios Laborales del Pacto Mundial de Naciones Unidas⁵⁷ ha contribuido a dar mayor valor y notoriedad a la Declaración de la OIT.

Productividad, competitividad y buenas prácticas laborales

El siguiente expositor **Adam Greene** explicó que todo parece indicar que existe un vínculo entre productividad y prácticas laborales de una empresa aunque no está tan clara la relación causa-efecto. Sin embargo, parece generalmente aceptado que buenas prácticas laborales tendrán como resultado mayores índices de productividad.

Con relación a la productividad y la competitividad, parece que también existe una relación entre la existencia de elementos que fomentan la productividad a nivel empresa y la competitividad de un país. Una mano de obra educada, regulaciones efectivas, un mercado laboral flexible, el acceso al capital y libre comercio, son elementos que incentivan la productividad de las empresas y su competitividad en el mercado. Se podría interpretar, de forma intuitiva, que a nivel agregado también influye en la competitividad un país.

Existe una responsabilidad compartida entre los distintos actores de la producción. Un solo actor no puede ser responsable de todo. No existe una solución mágica ni un modelo único que resuelva los retos de la competitividad y la productividad, sino más bien que un buen resultado es producto de la conjunción de varios factores que responden a un entorno determinado. Cada actor (gobierno, empresario y trabajador) tiene su parte de responsabilidad de acuerdo a sus distintos papeles. Es importante destacar el papel de los gobiernos, pues su rol es primordial en el sentido que debe garantizar un marco regulatorio adecuado, el cual debe ofrecer suficiente protección a los trabajadores al tiempo que no asfixie el dinamismo de la actividad empresarial. Además, debe tener la capacidad institucional de garantizar que el marco legal sea respetado por todos, es decir, ofrecer seguridad jurídica a inversionistas, empresarios y trabajadores.

Existe una creciente presión por mejorar las prácticas laborales en la actividad empresarial. Esta presión se ve particularmente en sectores exportadores al igual que en áreas como la necesidad de eliminar el trabajo infantil, la duración de la jornada de trabajo y en aspectos relacionados con la seguridad e higiene laboral. Estas presiones impactan en el acceso a los mercados, ya que actualmente existen disposiciones laborales en la mayoría de los tratados internacionales de libre comercio.

Además, parecería existir una mayor conciencia del consumidor final sobre la necesidad de que las empresas elaboren sus productos respetando ciertos valores universalmente

⁵⁷ <http://www.globalcompact.org/>

reconocidos. Esto tiene como consecuencia que las empresas también exijan a sus proveedores el cumplimiento de ciertos estándares laborales para garantizar que el producto final ha sido elaborado respetando los principios laborales reconocidos como fundamentales por la comunidad internacional. Esto ha obligado a algunas empresas a que, en el contexto de sus programas de RSE, realicen auditorías independientes a lo largo de la cadena de proveedores, situación que ha generado la creación de toda una gama de servicios por parte de ONGs y firmas de auditoría y verificación. La necesidad de controles internos es más frecuente en países donde existe una regulación deficiente o una debilidad institucional de las autoridades públicas que no pueden garantizar el respeto de la ley. Cabe hacer una advertencia, las acciones de vigilancia de la cadena de valor que realizan las empresas como autorregulación no deberían socavar, y mucho menos sustituir, las acciones de regulación y supervisión inherentes al propio Estado.

Además de los evidentes beneficios percibidos por los trabajadores, para la empresa los beneficios prácticos de promover buenas prácticas laborales a través de auditorías internas son muchos y muy diversos. Entre ellos cabe destacar: la posibilidad de proyectar al exterior los valores y principios de la propia empresa, proteger la imagen corporativa y de sus productos, dar respuestas a las expectativas de los consumidores y otros grupos de interés, promover una mayor conciencia entre los proveedores sobre la importancia de respetar los valores y derechos fundamentales en el trabajo. Inclusive, la promoción de buenas prácticas laborales, puede conducir a alianzas estratégicas entre una empresa y sus proveedores.

Sin embargo, algunos de los retos a los que pueden hacer frente las empresas al entrar en estos esquemas son los costos derivados de las propias auditorías, y el costo derivado del compromiso de rectificar las fallas detectadas, diferentes tipos de certificaciones requeridas por distintos clientes, la dificultad de encontrar una regla estándar que tome en consideración las especificidades de cada país y de cada sector, el hecho de que las empresas que producen para el mercado local normalmente no se auditan, y la falta de recursos por parte de las instituciones gubernamentales para realizar la tarea fundamental de hacer cumplir la ley.

Por lo tanto, ¿se podrá mejorar la productividad a través de los esquemas de auditorías internas? Greene explica que los resultados son mixtos dependiendo del sector, el lugar donde se realicen, así como los niveles de integración vertical entre empresa y proveedores. En algunos casos parecería que estos esquemas no han funcionado ya que se enfocan en eliminar los síntomas sin entrar a resolver el problema de fondo.

Independientemente de los esquemas de auditorías internas, lo que es importante es que las empresas enfoquen sus esfuerzos a organizar su trabajo para lograr una mayor productividad. En el proceso de mejorar su productividad, muy pronto las empresas se dan cuenta que unas mejores condiciones de trabajo son un elemento crucial para la productividad, ya que tendrán una mano de obra más motivada y evitarán costos por sanciones administrativas o arreglos litigiosos con sus trabajadores. Algunos de los aspectos clave para promover una cultura de “productividad” en la empresa son: promover el trabajo en equipo, trabajadores pluri-funcionales, rotación dentro de la

empresa, participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisión, y que el trabajo que se realice fuera de la jornada de trabajo (horas extras) sea voluntario y remunerado convenientemente

En conclusión, la vinculación entre productividad y mejores prácticas laborales tienen una estrecha relación con los marcos nacionales legales que favorezcan la competitividad de las empresas; una responsabilidad compartida entre empresa, trabajadores y gobierno; el reconocimiento de que los esquemas de monitoreo y auditoría interna pueden ayudar pero que tienen sus límites y no deben reemplazar la acción del Estado. Finalmente, es imprescindible que las mejoras de las condiciones de trabajo se realicen de tal modo que también mejoren la rentabilidad de la propia empresa.

Prácticas responsables en el ámbito laboral: La experiencia de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC)⁵⁸

Lorenzo Constans Gorri presentó el caso de la CChC. Constans Gorri explicó que los empresarios de la construcción en Chile han tenido una clara preocupación social, razón por la cual el año en que se creó la Cámara Chilena de la Construcción (1951), no sólo se tuvo en cuenta el formar un conglomerado que los representara frente al gobierno y la comunidad, sino que también surgió la inquietud de ofrecer mejor calidad de vida a los obreros desprotegidos, atendiendo al hecho de que el trabajo de la construcción es esencialmente temporal y cíclico, lo que constituye una gran debilidad para sus empleados. Por esta razón se creó la Red Social de la CChC.

Actualmente, la Red Social está compuesta por 20 entidades que cubren las áreas de salud, educación, capacitación, deporte y cultura, entre otras. Las entidades atienden directa o indirectamente a cerca de 7,5 millones de personas, lo que representa el 50 por ciento de la población de Chile. Es decir, uno de cada dos chilenos tiene relación con alguna de las entidades de la Red Social de la CChC. Además, esta Red cubre con sus programas y servicios a cerca de 3,5 millones de trabajadores, lo que representa el 53 por ciento de la fuerza de trabajo del país. Y se relaciona directamente con 76.600 empleadores en todo Chile. Esta es la expresión de la RSE del sector de la construcción hacia la comunidad en general. Los trabajadores de la construcción son atendidos por esta red de entidades. Además la Cámara Chilena de la Construcción entrega a las empresas socias una herramienta concreta para ejercer parte de su responsabilidad social a través de los denominados Proyectos Sociales.

Conclusiones

Muchas empresas carecen del conocimiento o capacidad de traducir sus acciones de RSE en ventajas competitivas en el mercado global, o para poner en práctica los principios de la RSE. En ocasiones se enfrentan a nuevas demandas de los consumidores internacionales, a la proliferación de códigos de conducta y auditorías, así como peticiones de los interlocutores sociales, todo ello incrementando los costos para la empresa. Para contribuir a aliviar esta situación, los principios de la OIT contienen

⁵⁸ http://www.cchc.cl/Red_Social/Red_Social.asp

instrumentos que pueden ser útiles para las empresas en sus actividades de RSE. Realizar acciones de RSE ofrece oportunidades para mejorar los procesos de producción y productividad, mejorar las condiciones de trabajo, y fortalecer la capacidad de proveer bienes y servicios a los grandes consumidores globales.

TERCERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión 3B: La RSE en la cadena de valor público- privada: Casos empresariales de El Salvador

Martes, 11 de diciembre de 2007

Rhina Reyes y Rodrigo Chicas

Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS)⁵⁹

Entre los panelistas se encontraron Jorge Isidoro Nieto, Ministro de Obras Públicas de El Salvador (MOP); Mario Ernesto Rivera, Presidente de la empresa constructora Servicios Diversos (SERDI S.A. de C.V.); Julio César Arroyo, Gerente General de Asociación Azucarera de El Salvador; y Tomás Regalado Papini, Director de la Compañía Azucarera Salvadoreña (CASSA).

Introducción

El objetivo de la sesión fue presentar cómo la RSE contribuye a la competitividad responsable mediante la adopción de estrategias que generan valor en la cadena productiva. Para ello se expuso que es indispensable definir, ejecutar y medir las buenas prácticas en base a las políticas y estándares definidos por comprador y vendedor. La sesión contó con cuatro casos prácticos en El Salvador.

Rhina Reyes dio inicio a la sesión presentando a los ponentes e introduciendo el tema de la sesión – RSE en cadenas productivas como instrumento de competitividad responsable para las empresas.

Caso del Fondo de la Conservación Vial (FOVIAL)

Jorge Isidro Nieto comenzó su participación explicando que el Fondo de Conservación Vial (FOVIAL) es una institución autónoma cuyo objetivo es la gestión de la conservación vial, que consiste en el conjunto de actividades destinadas a preservar el buen estado de las vías terrestres de comunicación de todo el país.

En el desarrollo de su actividad, la institución se ha caracterizado por su proactividad, la transparencia en su administración, la calidad en el servicio y la atención al usuario. Para ejecutar su labor FOVIAL contrata, a través de procesos transparentes, a consultores, contratistas y proveedores; quienes llevan a cabo el trabajo de la conservación vial en todo el territorio nacional: “Eso permite a instituciones como el Ministerio de Obras Públicas (MOP) y el FOVIAL poder contar en la subcontratación con empresas que tengan estos principios”, comentó Nieto.

En octubre de 2006, 10 pequeñas y medianas empresas (PyMEs) proveedoras de FOVIAL iniciaron la consultoría para adoptar la RSE. A raíz de esta iniciativa, en

⁵⁹ Rhina Reyes, Directora Ejecutiva de FUNDEMÁS, participó como moderadora de la sesión.: www.fundemas.org

noviembre de 2006, se firma el convenio de colaboración entre FOVIAL y FUNDEMAS con el fin de fomentar estas prácticas dentro del sector responsable de la conservación vial en El Salvador.

Las PyMEs que siguieron la consultoría se capacitaron en las áreas de: gobernabilidad, público interno, mercadeo responsable, medio ambiente, comunidad, proveedores y política pública. FOVIAL se convirtió así en la primera institución gubernamental pionera en implementar un programa de RSE con sus proveedores, donde destacan las PyMEs que participaron en la consultoría de RSE. Este hecho es importante, ya que FOVIAL es una institución que terceriza el 99 por ciento de sus actividades.

Jorge Nieto aprovechó la ocasión y lanzó el documento que consolida las 10 memorias de sostenibilidad “Construyendo Responsablemente”, correspondiente a las empresas proveedoras de FOVIAL que participaron en la consultoría coordinada por FUNDEMAS para fomentar y poner en práctica la RSE. Sobre el documento dijo que es un testimonio del esfuerzo emprendido por las empresas que han puesto a prueba su reingeniería operativa, obteniendo resultados positivos en la implementación y perdurabilidad de una estrategia de RSE.

El Ministro de Obras Públicas cerró su intervención explicando los nuevos requisitos para las firmas que liciten. “Una empresa que cumpla con los principios de RSE tendrá una mejor calificación. El FOVIAL ya lo hace y el MOP iniciará este mes de Diciembre”. El MOP incorporará 2 procesos nuevos de licitación que toman en cuenta la RSE, además se incorporará en las bases de licitación un *plus* a las empresas que cuenten con programas mínimos de RSE y que participan en las licitaciones de FOVIAL.

Este anuncio marcará un importante precedente en El Salvador, ya que la disposición servirá como un estímulo para la incorporación de la RSE en la planeación estratégica de las empresas de la construcción, adicionalmente este esfuerzo sectorial servirá como ejemplo para que otros sectores también se sumen al movimiento.

Caso de la Asociación Azucarera de El Salvador

Seguidamente **Julio César Arroyo** explicó que la Asociación Azucarera de El Salvador es una asociación gremial sin fines de lucro, conformada por los seis ingenios que producen azúcar en el país. Entre las funciones de la asociación, están aquellas que son áreas comunes a todos los ingenios en las que se pueden aprovechar las economías de escala, como por ejemplo las exportaciones.

El sector contribuye con el 20 por ciento del PIB agrícola, equivalente al 1.5 por ciento del PIB de El Salvador, tiene una actividad económica de 350 millones de dólares, genera 47,968 empleos directos y 187.251 empleos indirectos.

La importancia del sector radica en que es una de las actividades agrícolas mejor organizadas que se ha venido desarrollando y modernizando durante los últimos años, generando empleo y desarrollo en las zonas rurales del país. El 7 por ciento de la

población de El Salvador está implicada de alguna manera en la producción azucarera, además existen 7,000 productores independientes que venden su producto a los seis ingenios.

Asimismo el sector se caracteriza por su relación con los productores de caña, definida principalmente por el sistema de distribución de ingresos –asociatividad- mediante el cual los ingenios y cañeros se reparten los ingresos generados por la venta de azúcar en una proporción marcada por ley (54,5 por ciento para cañeros y 45,5 por ciento para ingenios) que los convierte en **socios comerciales**. Por eso los productores de caña en la industria no son simples proveedores de materia prima, sino también clientes y socios.

Julio Arroyo destacó que ante los nuevos requerimientos de los mercados globalizados, la asociación se dio cuenta que tenía que implementar buenas prácticas de responsabilidad social en sus asociados para seguir la tendencia del mercado. Estas buenas prácticas incluyen medidas como nuevas políticas de recursos humanos o cumplimiento de parámetros internacionales de cuidado del medioambiente.

Inicialmente, se trabajó en buenas prácticas internas en los ingenios en busca de la calidad, rentabilidad, alta motivación y estándares laborales y cumplimiento con la ley. Estas buenas prácticas se reflejaron en la elaboración y aprobación de un **código de conducta** para establecer el estándar mínimo de la industria. El código supuso un ordenamiento de todas las prácticas de RSE. Este código complementa las normas, políticas y leyes pertinentes, sin ser un sustituto de ellas y sirve de referencia para los empleadores, en apoyo a las tomas de decisiones y a los empleados, como guía de comportamiento.

Este código fue creado no sólo para cumplimiento de los ingenios, sino para que lo cumpliera toda la cadena, en especial los proveedores de caña y los proveedores de servicios subcontractados, precisamente porque son el eslabón más débil en el cumplimiento legal (sobre todo los cañeros en cuanto a trabajo infantil) y progresivamente se está trasladando a otros proveedores.

El punto más importante es la **autorregulación** de la industria. En el caso de los ingenios, se contrata a una empresa para auditar el cumplimiento una vez al año y en el caso de los proveedores de caña, se ha capacitado a un auditor social por ingenio para realizar dos auditorías anuales a las que se da seguimiento y se diseñan programas de acompañamiento para corregir las inconformidades.

Se está también iniciando el proceso con el resto de los proveedores, al informarles sobre el código, y se han incluido requisitos ambientales y laborales en los sistemas de selección de proveedores. Asimismo, se valora positivamente a aquellos proveedores que contribuyen con el plan de RSE de cada ingenio.

El mejor ejemplo de la autorregulación y la aplicación del código de conducta es la erradicación del trabajo infantil. Paralelamente a los programas sociales y programas de RSE con los productores de caña, en un esfuerzo de autorregulación, la industria ha

incluido en sus contratos una cláusula en la que se prohíbe explícitamente el trabajo de los menores en la corta de caña y mediante la cual se justifica la no recepción de caña de clientes que utilicen mano de obra infantil. Esta medida ha supuesto la erradicación total de la mano de obra infantil en la caña que será procesada por los ingenios azucareros.

Julio Arroyo cerró su intervención dando la noticia de que actualmente se está trabajando con FUNDEMAS para elaborar indicadores específicos de RSE en la industria azucarera, con el fin de que tanto la autorregulación como la comunicación sean homogéneas en todos los ingenios.

Caso de la Compañía Azucarera Salvadoreña (CASSA)

Tomás Regalado Papini, presentó a la compañía azucarera salvadoreña (CASSA). La empresa fue fundada en 1964 con el objetivo de explotar industrialmente los productos y subproductos de caña de azúcar, y la misma ha experimentado un crecimiento desde su creación, hasta la actualidad donde la capacidad de su planta procesadora Izalcoes siete veces mayor. Hoy en día CASSA se esmera día a día por incorporar la responsabilidad social empresarial como parte de su estrategia de negocio.

Tomás Regalado relató que inicialmente en CASSA confundían la RSE con filantropía y que después de un largo proceso, que involucró capacitaciones en el tema, lograron un cambio en la cultura de la empresa. Entre las áreas en las que aplica la RSE se encuentran: responsabilidad con los socios, capacitaciones constantes, responsabilidad en el uso del agua, disminución de emisiones al aire y seguridad industrial. Después de implementar el proceso a nivel interno han iniciado una nueva etapa a nivel externo, involucrando a proveedores y clientes.

“La RSE mejora la relación con los compradores y con miembros de la cadena productiva”; Regalado mencionó como ejemplo que CASSA se ha consolidado como un buen proveedor, lo que le ha abierto más mercados en Chile y en México. La RSE ha sido también generadora de nuevos negocios como es el caso de los bonos de carbono en donde empresas azucareras ya buscan su participación por medio de la producción y venta de etanol.

La base de la RSE es compartir sus ganancias con productores e ingenios en un modelo “ganar-ganar”. Esto ha permitido anteponer la creación de valor al ingreso en el corto plazo, lo que permite estabilidad y crecimiento a largo plazo. El éxito de la RSE debe ser integral y todos los miembros de la cadena de valor deben asumir el compromiso demostrando por medio de indicadores los beneficios que se alcanzan.

Caso de SERDI S.A. de C.V.

Mario Ernesto Rivera en representación de SERDI S.A. de C.V., una de las 10 PyMEs proveedoras de FOVIAL participantes de la consultoría en RSE, inició su intervención presentando la empresa. SERDI, S.A. de C.V. es una empresa constructora, creada en 1989, su actividad principal es la construcción y mantenimiento de carreteras

pavimentadas y no pavimentadas. Al iniciar operaciones desarrolló proyectos de subcontratación con empresas particulares, posteriormente en el año 1997 se adjudicaron el primer proyecto por parte del Ministerio de Obras Públicas (MOP) el cual consistió en la realización de obras de infraestructuras. Desde ese período han venido ejecutando proyectos tanto para entidades gubernamentales como MOP, FOVIAL, municipalidades así como también a empresas privadas.

En referencia a la consultoría en RSE, Mario Rivera indicó que en un inicio su empresa consideraba la RSE como una pérdida de tiempo, y decidió asumir el reto simplemente porque era una exigencia de su cliente, FOVIAL. Paulatinamente, se generó un cambio en la forma de pensar que unió al equipo de trabajo y los llevó a dar más del 100 por ciento.

Los programas de RSE con que la empresa actualmente cuenta han mejorado la identificación del personal con la empresa, y la comunicación interna a través de la definición y divulgación del código de conducta. Además, la incorporación de la RSE ha trascendido en el negocio ya que ha permitido obtener 3 nuevos contratos con la Refinería Acajutla S.A. (RASA), gracias a la definición de un plan de prevención de riesgos, en el cual ha sido entrenado el personal. Esta buena práctica ha sido valorada y recompensada económicamente por el nuevo cliente.

“Para lograr ser una empresa líder en el ambiente de la construcción, ha sido necesario trabajar en un marco de honestidad, excelencia, y comprometidos con el desarrollo sustentable. Así mismo, para lograr el objetivo trazado ha sido necesario que cada uno de los grupos de interés prioritarios para la empresa se encuentren integrados. Por esta razón, se están diseñando mecanismos de responsabilidad social empresarial que se incorporen en nuestra gestión para tener controladas todas las áreas de trabajo, logrando de esta manera que los involucrados se sientan satisfechos con el trabajo realizado por SERDI S.A. de C.V.”, explicó el representante de SERDI y agregó que con estas y otras prácticas la empresa está en el camino de la sostenibilidad económica, social y medioambiental.

Conclusiones

Para finalizar el panel, **Rhina Reyes**, concluyó que la RSE es una nueva forma de hacer negocios a nivel mundial, la cual genera reducción en los costos de producción, aumento de las ventas, incremento en las utilidades y concientización del impacto en el medio ambiente y la sociedad, buscando siempre maximizar los beneficios para los países donde operan.

La RSE se está transformando en un requerimiento para los grandes compradores; tal es el caso del sector azucarero en El Salvador, al cual Coca Cola exige la erradicación del trabajo infantil, estas exigencias están haciendo evolucionar los conceptos empresariales.

En el movimiento mundial de la responsabilidad social empresarial, se puede observar que antes se hablaba de competitividad responsable, en estos días se podría decir que el

sector empresarial tienen un nuevo reto: la competitividad inclusiva, Esto implica pensar estratégicamente en la planeación, diseño y el momento de hacer negocios con un nicho de mercado antes olvidado, como son los más desfavorecidos. En el caso del sector azúcar se trabaja de la mano con los padres de los niños que tradicionalmente trabajan en la zafra, sensibilizándolos de manera que se cambie la cultura de dejar prematuramente la educación por el trabajo, ofreciéndoles a estos padres y madres oportunidades de negocio donde todos ganan –gana la gran empresa y ganan las poblaciones de menores ingresos -.

De esta forma la sociedad civil y la empresa privada trabajan por el fin compartido de contribuir en el desarrollo sostenible de las naciones. Finalmente agregó que en el futuro, tanto las empresas públicas como privadas tendrán obligaciones internacionales que contemplen la RSE, lo que en algún momento de la historia se puede convertir en un estándar en las transacciones comerciales globales.

TERCERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión 3C: Compartiendo beneficios y responsabilidades

Martes 11 de diciembre de 2007

Alan Wagenberg⁶⁰

Good Brand & Company, Reino Unido

Esta sesión contó con la participación de Ria Stout, Gerente de Relaciones de Colaboración, *Rainforest Alliance*, EE.UU.; Bruce McNamer, CEO, *TechnoServe*, EE.UU.; Santiago Arango, Gerente de Proyecto *Green Coffee*, América del Sur, *Nestlé Nespresso*; y Juan Carlos Ardila, Director Ejecutivo, *Expocafe (Cafexport)*, Suiza.

Introducción

Alan Wagenberg comenzó la sesión explicando que se trataría sobre el caso práctico del programa de sostenibilidad en la cadena de valor de la empresa mundial *Nespresso*⁶¹ que forma parte del grupo *Nestlé*. Wagenberg explicó que el programa reúne a distintos actores, quienes trabajan en alianza, para crear y/o agregar valor a la cadena de valor de *Nespresso*. El objeto del programa es mejorar los niveles de vida de los caficultores de forma estratégica y benéfica para todos. El panel estuvo compuesto por los distintos actores involucrados en el programa quienes explicaron su papel más en detalle.

Hacia una cadena de valor sostenible

Santiago Arango explicó que de la totalidad de la café cultivado alrededor del mundo solamente el 10 por ciento es categorizado como “especialidad” o “café gourmet”, los cuales denotan mayor calidad que los cafés regulares. Algunos pronósticos anuncian que para el año 2011, la oferta anual de estos cafés crecerá a aproximadamente 7.2 millones de bolsas. Al mismo tiempo, se estima que la demanda excederá la oferta en aproximadamente 11 por ciento. Consecuentemente existe una posibilidad real de una sub-oferta de café de la más alta calidad en el futuro próximo.

Esta situación es aún más apremiante para *Nespresso*, ya que el perfil de sabor y aroma específicos que requiere limita la oferta a entre 1 y 2 por ciento de la producción verde total del mundo. Es por esto que la empresa decidió desarrollar una estrategia que le permite:

- Estabilizar la cadena de proveedores y salvaguardar el suministro de café de la más alta calidad a largo plazo

⁶⁰ Alan Wagenberg de *Good Brand & Company*, participó como moderador de esta sesión.

⁶¹ *Nestlé Nespresso SA* es el pionero mundial y líder de mercado en cafés *premium* en porciones. La empresa mundial con sede en Suiza, esta presente en más de 50 países, cuenta con 80 boutiques en las principales ciudades y emplea a 1.700 personas. *Nespresso* es la empresa de crecimiento más rápido del grupo *Nestlé* con 1.160 millones de dólares en ganancias en 2006. <http://www.nespresso.com>

- Compartir el valor creado por el modelo empresarial con actores estratégicos en la cadena de valor
- Mejorar la calidad de vida de los caficultores y sus comunidades
- Crear una plataforma para acercar a los consumidores a sus orígenes
- Apuntalar y apoyar la reputación corporativa y el mensaje de la marca
- Corroborar la ética de la empresa frente a los consumidores

Es por esto que la empresa creó el Programa AAA Calidad Sostenible™⁶². El objetivo es no sólo salvaguardar el suministro de café de la más alta calidad a largo plazo, sino también premiar a los caficultores que producen los granos de café y que se enfocan en calidad y en el uso de métodos sostenibles. El programa es distintivo ya que agrega una dimensión de calidad a los principios de sostenibilidad (económico, social y medioambiental).

Actualmente, 40 por ciento de la totalidad del café suministrado por *Nespresso* proviene del Programa AAA. Para el año 2010, *Nespresso* se ha comprometido a incrementar este porcentaje a 50 por ciento, durante este tiempo se espera que el negocio incremente en un 100 por ciento.

Existen muchos beneficios para los caficultores participando en el programa de *Nespresso*. Primero, el programa disemina mejores prácticas en el cultivo de cafés verdes de la más alta calidad, a caficultores de pequeña escala quienes anteriormente no tenían acceso a esta información. En segunda instancia, ayuda a los caficultores a mejorar la calidad del café y a recibir precios *premium*, ofreciéndoles al mismo tiempo, mayor estabilidad y seguridad por medio de la creación de una alianza a largo plazo. Adicionalmente, ya que el programa incorpora prácticas específicas de gerencia medioambiental, también ofrece un incentivo específico al caficultor para proteger al medioambiente.

Los caficultores se familiarizan con los principios del programa por medio de la Herramienta para la Valoración de la Calidad Sostenible (TASQ™ - *Tool for Assessment of Sustainable Quality*), que es un sistema de autovaloración desarrollado conjuntamente por *Nespresso* y la organización no-gubernamental *Rainforest Alliance*⁶³.

Ria Stout habló sobre la alianza de la Red de Agricultores Sostenible (RAS) de *Rainforest Alliance* con *Nespresso*, la cual inició en 2003 con el desarrollo de la herramienta TASQ™. Esta herramienta está estructurada en cuatro aspectos principales: a) calidad del café, incluyendo recolección, despulpado, secado y uso de agua; b) aspectos económicos, como cadena de distribución y porcentaje de participación, conocimiento de ingresos y gastos así como la tenencia y uso de la tierra; c) aspectos sociales, incluyendo selección de personal, contratación, salud ocupacional, condiciones

⁶² <http://www.nespresso.com/aaa-program/en/>

⁶³ *Rainforest Alliance* es una ONG internacional que trabaja para conservar la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles mediante la transformación de las prácticas de uso del suelo, prácticas empresariales y el comportamiento del consumidor. <http://www.rainforest-alliance.org/>

laborales y vivienda; y d) aspectos ambientales, como conservación de biodiversidad, manejo de desechos, conservación de suelo, reforestación y manejo integrado de cultivo.

Stout explicó que la RAS funge como acompañante y organismo de verificación del proceso. El proceso de implementación del TASQ™ comienza con *Rainforest Alliance* capacitando a los técnicos que trabajarán con los caficultores. Los caficultores inician con un libro guía de auto-valoración y son entrenados para utilizarlo. Una vez que se ha completado la auto-evaluación, los caficultores son invitados a participar en un taller de entrenamiento sobre prácticas en la finca. Adicionalmente las fincas son evaluadas contra todos los indicadores en la herramienta TASQ™ lo que permite identificar retos y oportunidades de cada finca. Este proceso es verificado independientemente por *Rainforest Alliance*.

Los datos resultantes del TASQ™ son analizados y las fincas que no cumplan ciertas prácticas críticas - por ejemplo aquellas que realicen prácticas laborales indebidas, deforestación y mal uso de agroquímicos peligrosos – no serán seleccionadas para el programa.

El resto de las fincas son aceptadas en el programa y posteriormente son organizadas en cuatro niveles de acuerdo a su rendimiento, estos son: deficiente, básico, emergente y avanzado. A continuación se crea un plan de acción específico para cada finca, en cooperación con los distintos actores en la cadena: caficultores, proveedores de asistencia técnica, exportadores, importadores y *Nespresso*. El rendimiento de la finca se revisa periódicamente y se ofrece asistencia técnica a los caficultores, es importante recalcar que el programa esta basado en la mejora continua. Las fincas que demuestran progreso en la siguiente valoración suben de nivel.

Santiago Arango agregó que el programa ha sido implementado en México, Guatemala, Costa Rica, Colombia, Brasil y Kenia. En cada país, se han organizado regiones o clústeres específicos de acuerdo a características en común y proximidad, en donde la combinación única de suelo, altitud, vegetación, etc. crean un sabor singular y destacado que proveen al café de un carácter o perfil específico.

Fuente: *Nestlé Nespresso*

Las muestras de café son analizadas en Suiza varias veces hasta que se aprueba una nueva región como un clúster AAA potencial. El potencial de producción y el reconocimiento del origen del café son estimados para cada clúster. Posteriormente se evalúa y define la capacidad de implementar el programa AAA. Si se cumplen todos los requisitos la región es aprobada como un clúster AAA.

El dividir regiones en clústeres permite a *Nespresso* identificar problemas compartidos por las fincas en el mismo clúster. Esto permite a *Nespresso* trabajar con gobiernos locales, agencias de desarrollo y otros aliados para implementar proyectos regionales.

El programa AAA de *Nespresso* también está trabajando para mejorar el reconocimiento del origen del café. Debido a la estrecha colaboración con sus proveedores en el desarrollo de este programa, *Nespresso* ha podido implementar prácticas de abastecimiento que permiten la trazabilidad de los granos de café hasta las fincas de origen. Esto permite que los caficultores reciban no menos de un 75 por ciento del precio *premium* que la empresa paga por su cosecha.

En sólo cinco años de su lanzamiento, el Programa AAA de Calidad Sostenible™ de *Nespresso* ha demostrado su habilidad de mejorar la calidad de vida de los caficultores de la más alta calidad de café y la calidad del café por medio de la adopción de principios de sostenibilidad. Como resultado, el programa ha sido oficialmente reconocido por el Instituto de Calidad del Café (*Coffee Quality Institute*) y por *Rainforest Alliance*.

El proyecto AAA de *Nespresso* en el norte de Caldas, Colombia

Juan Carlos Ardila presentó un estudio de caso de la implementación del programa AAA de *Nespresso* en Caldas, Colombia (una de las varias regiones en Colombia en donde se ha implementado el programa) en alianza con *Expocafé*⁶⁴. *Nestlé Nespresso* ha comprado café de la más alta calidad de la región de Caldas desde 2003. La implementación del Programa AAA de Calidad Sostenible™ de *Nespresso* ha llevado a avances importantes a nivel finca, aplicando prácticas de sostenibilidad y calidad.

Después de 4 años de trabajo, el programa ha crecido de 300 a 3.000 caficultores, de vender 550 sacos de café a 25.000 sacos anuales y según cifras de TechnoServe el ingreso de los caficultores en este programa ha aumentado 26 por ciento (de 2003 a 2006). En turno esto ha llevado a incrementos dramáticos en la calidad del café verde que se origina en esta región. Anteriormente el 50 por ciento del café era rechazado por razones de calidad, lo cual ha disminuido a 20 por ciento. Esto significa que se añade 30 por ciento de la producción de café es añadida al café de la más alta calidad, permitiendo al caficultor vender una mayor cantidad de su cosecha a precio *premium*.

Ardila explicó como el programa ha tenido un impacto a nivel micro y macroeconómico en Colombia. A nivel macro el impacto se puede calcular con el incremento en ventas de café que influye en el PIB nacional, y en el nivel micro el impacto está relacionado específicamente con el mejoramiento en la calidad de vida de los caficultores y las mejoras en las fincas.

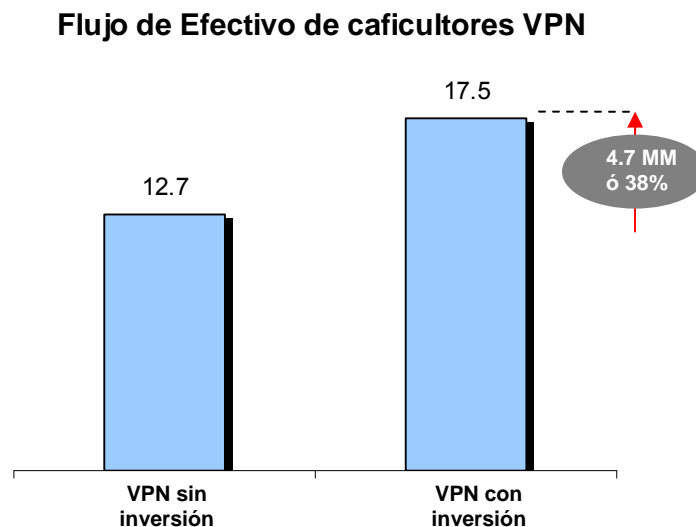
Para *Expocafé* como organización gremial, el participar en este programa ha implicado varios cambios importantes y benéficos para la organización por ejemplo el pensar y planear a largo plazo, lo que también envuelve estabilidad para los caficultores, *Expocafé* y *Nespresso*. Los caficultores han pasado de vender café regular a vender café especial, así como también de vender granos a vender un sabor y, de pensar en precio a pensar en

⁶⁴ *Expocafé* es una organización gremial de campesinos para la exportación del café. Creada en 1987, pertenece a 36 cooperativas, las cuales a su vez son propiedad de 130,000 caficultores. Es el segundo exportador privado de café en Colombia, manejando 800 mil sacos anuales lo que equivale a 100 millones de dólares.

valor. Expocafe ha mejorado en su manejo de información para cumplir con estándares de transparencia de *Nespresso* y también ha cambiado su forma de negociar que ahora lo hace como socio. Una importante lección para todos ha sido el trabajar en equipo y ser incluidos en la generación de estándares y buenas prácticas en conjunto con *Nespresso* y *Rainforest Alliance*.

Bruce McNamer de *TechnoServe*⁶⁵ explica que el programa ayuda a mejorar la productividad de la finca por medio de la adopción de prácticas de desarrollo sostenibles, mejora –a nivel finca- del procesamiento de café después de recoger la cosecha, desarrollo de mejores criterios de cotización y la provisión de asistencia técnica directa a los caficultores.

Para el año 2011, se espera que esta inversión genere USD 4.7 millones más, en valor para los caficultores, que si la inversión no se hubiera realizado. Lo anterior representa aproximadamente 38 por ciento más en valor adicional para cada caficultor (ver gráfica siguiente).



Fuente: Analysis de TechnoServe, 2007

Específicamente, 3,000 caficultores en la parte norte de Caldas se están beneficiando de este programa de las siguientes formas:

- Mejora de la calidad de la producción: Nuevos laboratorios de degustación del café están siendo instalados para permitir que los caficultores prueben las imperfecciones de una taza de café. Lo anterior les permite detectar cualquier defecto en el proceso de producción de café y así tienen la oportunidad de hacer

⁶⁵ *TechnoServe* es una organización internacional de desarrollo sin fines de lucro con 40 años de experiencia y presencia en 16 países en África, América Latina y Asia. El enfoque de la empresa, modelos empresariales para combatir la pobreza. <http://www.technoserve.org/>

los cambios necesarios de forma oportuna. Se espera que el programa también estandarice el proceso de moler café húmedo y actualizar el equipo.

- Gestión de fincas de café: Se ofrece a los productores de café cursos sobre la gestión de fincas que demuestran como implementar las herramientas de registro, documentar cambios y mejoras hechas en la finca, analizar costos y utilizar mapas del suelo o tierra.
- Beneficios sociales para los productores de café y sus empleadotes: Los productores de café son entrenados para implementar prácticas de salud y seguridad –sobre el uso de agroquímicos y como responder en emergencias- y reciben también entrenamiento sobre la mejora de prácticas para reclutar trabajadores.
- Gestión responsable de recursos medioambientales: Se enseña a los productores de café como mejorar el manejo de desperdicios, al mismo tiempo que al nivel finca se diseñan proyectos específicos para reducir o eliminar la contaminación del agua.

En cuanto a *Nespresso*, el Programa AAA ha incrementado el abastecimiento del café de calidad que necesita para continuar su crecimiento. TechnoServe estima que el proyecto en el norte de Caldas incrementará el volumen de café en un 107 por ciento en los próximos 4 años.

Conclusiones

A través de su Programa AAA Calidad Sostenible y en estrecha cooperación con los actores locales, *Nespresso* está trabajando para desarrollar las habilidades de los caficultores y organizaciones de café locales. También trabaja para incrementar los ingresos y nivel de vida de los caficultores (maximizando la cantidad de café plantado por hectárea, disminuyendo la cantidad de café no aceptada y pagando precios *premium* por el café) e incrementar el PIB local al invertir en un programa más amplio de mejora de calidad del café. Al mismo tiempo *Nespresso* se beneficia de este programa ya que asegura proveedores de café de calidad, que necesita para continuar su crecimiento y para seguir ofreciendo café *premium* alrededor del mundo.

SESIONES SEMI-PLENARIAS

Sesión semi-plenaria A: Tratados de libre comercio y la RSE

Martes 11 de diciembre de 2007

Estrella Peinado-Vara⁶⁶

Especialista, Banco Interamericano de Desarrollo

Los ponentes que formaron este panel fueron Tulio García, Presidente de la Cooperativa Agrícola 4 Pinos, Guatemala; Fortino Reyes, Director Comercial Región Centroamérica, Bimbo, Costa Rica; Antonio Lacayo, Director Ejecutivo del Centro Empresarial Pellas, Nicaragua; Jorge Nowalski, Presidente y Fundador del Centro Internacional de Desarrollo Humano (CIDH), Costa Rica y José E. Signoret, Director de Desarrollo de Capacidades en Comercio, Oficina del *U.S. Trade Representative (USTR)*, EE.UU.

Introducción

El acceso de los productores de los países en vías de desarrollo a los mercados internacionales está cada día más condicionado a las prácticas responsables, especialmente en lo que se refiere a condiciones laborales y de medioambiente. La mayoría de las relaciones en la cadena de valor están determinadas por acuerdos voluntarios entre las partes, sin embargo, algunos países han comenzado a incorporar requerimientos sobre estos asuntos en los tratados de libre comercio. Si bien las intenciones se encaminan a contribuir al desarrollo económico y social, en algunos casos se podría interpretar que algunos requisitos pueden dificultar el acceso de algunas empresas a otros mercados. Esta sesión trató casos específicos de empresas de mediano tamaño que se enfrentan por primera vez a los desafíos y oportunidades de un tratado de libre comercio y de una gran empresa con presencia en varios países que ya cuenta con experiencia en la adopción de tratados de libre comercio. Se compartieron experiencias de cómo se enfrentan a los desafíos y a las oportunidades y cómo prepararse para acceder a los mercados internacionales, particularmente en presencia de tratados de libre comercio y en especial atención al Tratado de Libre Comercio para Centroamérica y República Dominicana (DR-CAFTA).

José E. Signoret, Director de Desarrollo de Capacidades en Comercio, Oficina del U.S. Trade Representative (USTR), EE.UU. es responsable de coordinar las actividades en América Latina y el Caribe para ayudar a que los países en vías de desarrollo de la región puedan participar en el sistema global comercial y puedan aprovechar las oportunidades que ofrece el comercio internacional. También colabora con el Departamento de Investigación de la Comisión de Estados Unidos para el Comercio Internacional, donde investiga sobre las barreras no-arancelarias y facilitación del comercio.

Signoret explicó que la primera función del desarrollo de capacidades en comercio, es ayudar a un país a negociar un tratado comercial. La asistencia técnica para el fortalecimiento de la capacidad comercial y la competitividad en un esfuerzo del USTR

⁶⁶ Estrella Peinado-Vara participó como moderadora de la sesión.

para que esta asistencia ocurra dentro del contexto del Tratado de Libre Comercio (TLC), para fortalecer y ayudar a los países a implementar las obligaciones y beneficiarse de los derechos que conlleva la firma del TLC. Existe un comité que trabaja de cerca con las necesidades que tiene el país en implementar el Tratado y eliminar los obstáculos que existan. Uno de los asuntos que se trata es la diversificación rural, reforma aduanera y medidas sanitarias y fitosanitarias. Asimismo se destinan recursos a construcción de capacidades en asuntos de medioambiente y estándares laborales.

Tulio García, Presidente de la Cooperativa Agrícola 4 Pinos, Guatemala, compartió la experiencia de un grupo de pequeños productores minifundistas que formaron la cooperativa en 1979. Los agricultores con pequeñas extensiones se dedicaban tanto a la producción de granos básicos para la subsistencia como a la producción de hortalizas y frutas. Estos productores se organizaron legalmente formando la Cooperativa Cuatro Pinos que se dedica al cultivo de productos agrícolas para exportación. En los 80, la Cooperativa inició exportaciones directas de productos frescos e inició un crecimiento y desarrollo que en los 90 la convirtió en una importante empresa agroexportadora. Se lograron resultados muy positivos con más de 600 asociados.

Desde entonces la Cooperativa 4 Pinos ha logrado aumentar el empleo e iniciar programas de salud y educación en el área. En la parte productiva existe un programa de crédito para la producción agrícola, la compra de tierras y la construcción de viviendas. Se apoyan proyectos de riego que permite producir durante todo el año y la investigación y diversificación agrícola, aprovechando las oportunidades y desafíos que los mercados globales brindan, y más aún ante un tratado de libre comercio.

A pesar de las dificultades que ofrece el entorno social y económico de Guatemala, en la actualidad, Cooperativa 4 Pinos representa una forma distinta de hacer desarrollo permitiendo la participación del campesino, demostrando que los grupos de pequeños productores pueden organizarse para acceder a recursos y tecnología mejorando así su capacidad de producir con calidad y eficiencia. Es un caso de éxito que demuestra que se puede lograr incrementar el nivel de ingresos del productor accediendo a los grandes mercados globales.

Fortino Reyes, Director Comercial Región Centroamérica, Bimbo, compartió la experiencia de una empresa con filiales en países que ya forman parte de tratados de libre comercio. Según la experiencia de Bimbo, ser una empresa responsable la sitúa en mejor posición para afrontar las exigencias que se pueden plantear como consecuencia de un tratado de las características del DR-CAFTA. Existen cinco principios que se basan en el respeto de la dignidad de la persona, la justicia, solidaridad, subsidiaridad y el valor del trabajo de todos y cada uno. Estas convicciones son compartidas con el personal y los representantes sindicales buscando la representatividad legítima, con mucha insistencia en la comunicación y una especial preocupación por el desarrollo del personal y además de realizar revisiones periódicas de los contratos. En el aspecto laboral no se plantean desafíos si no más bien una situación de ventaja.

Las políticas de la empresa empiezan, lógicamente, por la búsqueda de la sostenibilidad económica a través de la calidad, productividad y rentabilidad. En la parte de fortalecimiento institucional se cuenta con un Código de Ética y se parte del respeto a la normatividad estatal. En temas de medioambiente y comunidad, se llevan a cabo las actividades diarias integrando de manera responsable con programas de conservación y apoyo al ahorro de recursos (energía y agua), emisiones y reciclado. Bimbo mantiene las certificaciones de Industria Limpia, seguridad alimentaria (Hazard Analysis and Critical Control Point, HACCP) e ISO. En los procesos se tiene en cuenta a las partes interesadas como los clientes y proveedores. Se busca compartir y adaptar buenas prácticas con un sistema de indicadores y metas específicas.

Los sistemas están alineados a valores, especialmente en el proceso de internacionalización. La compañía aprendió lecciones como la necesidad de contar con un equipo de integración, paralelo al equipo de operación, con el fin de capitalizar sinergias; de incorporar sistemas y políticas, y favorecer la comunicación con el personal para involucrarlo en el grupo y sus proyectos. Desde la experiencia de Bimbo, los comportamientos social y ambientalmente responsables hacen que la internacionalización y la integración comercial sea un proceso más fácil.

Antonio Lacayo, Director Ejecutivo del Centro Empresarial Pellas, reconoció que si la meta es que las economías de Centroamérica aprovechen las puertas que CAFTA y otros tratados de libre comercio abren, es necesario asegurar que las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), que conforman la mayoría del entramado empresarial, puedan acceder y beneficiarse de las oportunidades que brindan estos tratados. Sin embargo, hay que desatar la fuerza y la creatividad empresarial de los colectivos que hasta ahora han sufrido todo tipo de exclusiones.

Conscientes de ello, el Grupo Pellas había venido desarrollando en Centroamérica una activa responsabilidad social empresarial desde hace muchos años, procurando que los colaboradores en las empresas tuviesen salarios justos y condiciones dignas en sus trabajos, siendo responsables con clientes y proveedores, respetuosos con el medioambiente, y contribuyendo con las comunidades en que sus empresas operan. La creación del *Centro Empresarial Pellas*, una fundación sin fines de lucro, con el propósito y el mandato de “Fortalecer la economía y reducir la pobreza en los países centroamericanos mediante el apoyo, la formación y el acompañamiento de Pequeñas y Medianas Empresas para que estas crezcan y sean más competitivas en los mercados locales, regionales e internacionales”.

En Nicaragua existen miles de pequeños productores que se podrían convertir en rubros de exportación, como ya ha sucedido con la leche y los frijoles, que alcanzaron entre ambos más de US\$120 millones de exportación en 2007. Los tratados de libre comercio abren las puertas de las economías, para conseguir avanzar hacia el desarrollo sostenible con crecimientos que permitan mejorar significativamente el ingreso per cápita en un máximo de diez años. Está claro que existen implicaciones como las exigencias de los países importadores sobre condiciones laborales o medioambientales a la hora de aceptar ciertos productos. Sin embargo, no hay mejor manera de lograr superar estas

condicionalidades que mediante el liderazgo de las empresas exportadoras, que pueden apoyar a sus proveedores y todos los integrantes de la cadena productiva para ir superando esas dificultades, como una expresión más de responsabilidad social empresarial, educando, capacitando y motivando a los pequeños y medianos productores a superar sus posibles deficiencias.

Jorge Nowalski, Presidente y Fundador del Centro Internacional de Desarrollo Humano (CIDH), Costa Rica, inició su presentación recordando la existencia de numerosos acuerdos comerciales que se han desarrollado en la Región desde los 90. Estos acuerdos traen consigo una mayor condicionalidad y esta tendencia a la nueva economía trae consigo un mayor activismo social y escrutinio internacional. En el caso de las empresas se comienza a hablar de *stakeholders* o partes interesadas, incluyendo a otras partes y no sólo a los accionistas. Desde el punto de vista de los sectores económicos, se les exige unos estándares más altos y en cuanto a países, se busca el cumplimiento de tratados y normas internacionales

Es evidente que un tratado de libre comercio como DR-CAFTA puede tener unos efectos en materia ambiental, laboral y en el desarrollo local. La clave está en utilizar la RSE para poder hacer frente a los nuevos desafíos y además elevar los estándares en los países y aprovechar la ocasión que el TLC brinda para mejorar las condiciones de vida de millones de personas. En materia ambiental será necesario cumplir las leyes y estándares ambientales para producir bienes de exportación entre los países de Centroamérica, República Dominicana y Estados Unidos. Si tomamos la RSE como referencia, por un lado las actitudes empresariales responsables trascienden el cumplimiento de la ley y suelen ir más allá (están por tanto mejor preparadas), se consiguen sistemas de producción más limpia, generando valor ambiental.

En materia laboral igualmente se exige el cumplimiento de la ley, el fortalecimiento de la institucionalidad y la mejora de las condiciones laborales para trabajadores de los sectores exportadores. Los comportamientos responsables de las empresas en materia laboral consiguen una mejora continua de las condiciones laborales, se incrementa el ingreso social y se mejora la productividad de las personas por la mejora de las competencias y destrezas y el desarrollo de la capacidad de innovación en el empleo.

A pesar que de en materia de desarrollo local parece que los TLC no tienen efectos visibles directos la RSE sí que puede ayudar a desarrollar círculos virtuosos y alianzas público-privadas que mejoren las infraestructuras, los servicios básicos y los encadenamientos productivos que refuercen la actividad empresarial.

Ante una mayor condicionalidad, la RSE puede ser la clave para el comercio por lo siguiente:

- Refuerza el cumplimiento de la ley
- Facilita participaciones en cadenas de valor
- Promueve prácticas éticas en los negocios
- Mejora las condiciones laborales
- Contribuye a la conservación y gestión ambiental

- Promueve una mayor equidad

La RSE es un instrumento para la competitividad, la sostenibilidad y el desarrollo social y económico equitativo.

Comentarios de cierre

Las economías de Latinoamérica y el Caribe están inmersas en procesos de ampliación y apertura de sus mercados. Para aprovechar los beneficios que el marco de estos tratados conlleva es necesario que los países y sus empresas se adecuen a las nuevas exigencias. Por las experiencias compartidas en el panel se hace evidente que la RSE prepara a las empresas a afrontar desafíos como los que pueden traer los TLC.

La preparación para formar parte de un TLC requiere una gran promoción de las oportunidades y construcción de las capacidades que permitan realizar negocios con la inclusión de los sectores que pueden encontrar *a priori* ciertas dificultades. Es indispensable fomentar el trabajo que se viene implementando con mayor énfasis desde la RSE como son las iniciativas responsables en las cadenas de valor así como también otras iniciativas de grupos empresariales presentes en varios países. De igual modo es necesario promover la creación de diálogo entre el gobierno, la empresa privada y la sociedad civil. La RSE se presenta como una oportunidad única para que, a partir de la necesidad de cumplir una serie de mínimos que permitan participar en el proceso de integración comercial, también mejoren las condiciones laborales y nivel de vida de millones de personas en Latinoamérica y el Caribe.

SESIONES SEMI-PLENARIAS

Sesión semi-plenaria B: Lanzamiento de Publicaciones

Martes 11 de diciembre de 2007

María Teresa Villanueva⁶⁷

Banco Interamericano de Desarrollo

Los panelistas de esta sesión fueron: Timoteo Pérez, Director de Área, IKEI, España; Imre Petry, Investigador, INCAE, Costa Rica; Luis Perera, Socio, *Pricewaterhouse Coopers*, Chile; Roberto Gutiérrez Poveda, Profesor Asociado, Universidad de los Andes y Coordinador General, *Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)*, Colombia; y Wayne Visser, Escritor independiente y Asociado *Senior*, Programa para Industria, Universidad de Cambridge, Reino Unido.

La Responsabilidad Social y Medioambiental de la microempresa en Latinoamérica

Timoteo Pérez formó parte del equipo de expertos de IKEI y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el desarrollo de la publicación “La Responsabilidad Social y Medioambiental de la Microempresa en Latinoamérica” que tiene como propósito contribuir a ampliar el conocimiento de la RSE desde el punto de vista de la microempresa y determinar si es posible cuantificar su impacto. Desde 2000, Timoteo Pérez ha estado involucrado en temas de investigación de RSE a nivel regional y en Europa Occidental. Entre otros, se destacan su trabajo en publicaciones en las cuáles analiza la RSE en pequeñas y medianas empresa (PYME) y también la contribución que el conglomerado empresarial ha realizado a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Medir la RSE es complejo, especialmente en las microempresas. Este estudio debe tomarse como un punto de referencia más en el intento por medir la RSE en Latinoamérica. La investigación incluyó seis países: Bolivia, Ecuador, El Salvador, México y Perú. Se utilizaron fuentes secundarias bibliográficas, se realizaron un total de 600 encuestas (100 microempresas por país) tanto formales como informales y abarcando sectores de industria, comercio y servicios. Asimismo, se profundizó en algunos temas a través de entrevistas con asociaciones de empresas y con responsables a nivel de política en materia de RSE. La publicación también incluye un análisis de la responsabilidad social compartida con otros grupos de interés que atienden al sector de la microempresa, específicamente en cuanto a las medidas de RSE que los proveedores de servicios financieros toman en cuenta como factor de decisión en cuanto al otorgamiento de un crédito a una microempresa.

Dentro de los retos encontrados para el desarrollo de esta publicación están la falta de consenso entre países en cuanto a: (i) el concepto de RSE; y (ii) la descripción y dimensionamiento de una microempresa en cuanto a facturación y número de empleados.

⁶⁷ Maria Teresa Villanueva participó como moderadora de la sesión.

La publicación se enfoca en la aplicación de prácticas de RSE en lo interno y externo de la microempresa, incluyendo el tema ambiental.

Se concluye que el grado de implantación de la RSE en microempresas en América Latina es reducido pero existen prácticas responsables. El perfil de las microempresas que demuestra mayor implantación de RSE son: (i) microempresas entre 5 a 10 empleados que operan en el sector de manufactura; (ii) las que tienen mejor situación económica y mayor antigüedad; (iii) las que son sociedades mercantiles; y (iv) las formales. Los países en los cuales las microempresas observan una mayor implantación de RSE son El Salvador y Ecuador. Y los países con menor implantación son Bolivia y Perú. En general, se presenta un mayor grado de implantación de actividades de RSE en lo interno de la microempresa. Entre los aspectos de mayor importancia en lo interno de la microempresa están: (i) pago puntual de salarios; (ii) condiciones de higiene y salud laboral; (iii) respeto al horario de trabajo y jornadas de descanso; (iv) seguridad laboral; (v) facilidad de horarios para asistencia a formación. El aspecto de promoción de equidad de género en la contratación varía de acuerdo al género de los propietarios de la microempresa. Las razones que argumentan las microempresas para aplicar prácticas internas de RSE son predominantemente para mejorar la satisfacción laboral y lograr mejores resultados económicos.

En cuanto a actividades externas de la empresa, la inversión y direccionamiento de los recursos varía según el grado de implantación de RSE, el género del propietario y el sector de la microempresa. Las actividades externas se concentran más en apoyo a grupos desfavorecidos y marginados. En Ecuador, El Salvador y México prevalecen las donaciones en especie y en Perú y Colombia las donaciones en efectivo. Las razones que argumentan las microempresas para aplicar prácticas de RSE externas de la empresa son para mejorar la relación con su comunidad y por razones éticas y religiosas. Finalmente, en cuanto a las barreras para aplicar prácticas de RSE en lo externo de la microempresa, llama la atención como factor predominante el hecho que la empresa nunca se ha planteado al argumento de muchas otras empresas que alegan no contar con suficientes recursos para realizar este tipo de actividades, si no también por falta de conocimiento sobre como aplicarlo o su impacto.

Los aspectos ligados a las prácticas ambientales responsables están mayormente vinculados con la estrategia de la empresa para reducir costos. En Colombia se destacan medidas para reducir el consumo de papel y agua. En El Salvador, Ecuador y Perú el ahorro en el consumo de energía. Las razones que argumentan las microempresas para implementar estas prácticas apuntan a la reducción de costos y al mejoramiento de sus relaciones con la comunidad.

En cuanto al apoyo de la administración pública, las microempresas en general tienen una percepción deficiente de los incentivos que se establecen por parte del sector público para implementar prácticas de RSE.

Finalmente, el estudio realizó entrevistas a 30 entidades proveedoras de servicios financieros concluyendo que la incorporación de medidas de RSE por parte de las

microempresas no les otorga un mejor posicionamiento a la hora de ser consideradas como sujetos de crédito por estas entidades. El análisis de las empresas se enfoca primariamente en la viabilidad y sostenibilidad económica del negocio y la capacidad de pago del solicitante.

Si bien queda un largo camino por recorrer en cuanto a la implementación de medidas e RSE en las microempresas latinoamericanas, hay ciertas acciones que pueden implementarse para motivar este tipo de comportamiento. Entre las recomendaciones están: (i) promover un entorno que favorezca el desarrollo positivo y sostenido de las microempresas; (ii) promover un marco legal y administrativo justo en lo social y favorable en lo empresarial y fomentar su cumplimiento (ámbito municipal); (iii) reducir la informalidad. Por su parte, las entidades financieras que proveen servicios a este segmento deberían: (i) incorporar la aplicación de criterios sociales/medioambientales dentro de su análisis para la concesión de microcréditos (ej. condiciones crediticias preferentes). Asimismo, las grandes empresas podrían generar un “efecto de tracción” al exigir a sus proveedores la aplicación de prácticas de RSE. Por último, se debería promover una mayor implicación de las autoridades nacionales, en términos de: (i) promover las ventajas y beneficios de la aplicación de RSE; (ii) adecuar los mensajes y medidas de RSE a la realidad de las microempresas; y (iii) difundir buenas prácticas y otorgar reconocimientos públicos a la microempresas.

El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe

Esta publicación es un esfuerzo conjunto entre BID e INCAE. **Imre Petry** participó como miembro del equipo de investigación que realizó la recopilación y análisis de los nueve casos publicados. El objetivo de la publicación es obtener nuevas y mejores evidencias en cuanto a que las prácticas de RSE contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas, al incidir favorablemente en la rentabilidad de los negocios, como lo es el incremento de los ingresos, la reducción de los costos, el incremento del valor de los activos, y el mejoramiento de la gestión del riesgo.

La relevancia de la publicación recae en el hecho que presenta evidencias, con argumentos empresariales y valores tangibles de los beneficios, de aplicar medidas de RSE en las empresas. Se utilizó la metodología de casos que permitió recoger nuevas evidencias acerca del vínculo existente entre las prácticas de RSE y la competitividad de la empresa. El método de caso, resultó atractivo por su realismo, y por su carácter exhaustivo, e integrador de las distintas áreas que componen una organización y de los distintos grupos de interés con los que ésta se relaciona.

Los casos seleccionados pretenden ejemplificar cómo está la práctica de RSE en empresas con diferentes características. Los diferentes casos analizados en la publicación destacan la situación en cuanto a la aplicación y resultados de prácticas de RSE en: (i) *British Petroleum* en Trinidad y Tobago, empresa con participación de mercado mayoritaria; (ii) Empresas Públicas de Medellín en Colombia, empresa de carácter público; (iii) Supermercados Palí de *Wal-Mart*, empresa que tiene como clientes a segmentos de bajos ingresos; (iv) Programa Tierra Fértil de *Wal-Mart*, empresa con

proveedores ubicados en los segmentos de bajos ingresos; (v) San Cristóbal *Coffee Importers* en Seattle, Estados Unidos y Café Sustentable en México, empresa que obtiene precios *premium* por sus productos; (vi) Cementos Lima en Perú, empresa que ha conseguido reducir riesgos o gestionarlos mejor; (vii) Banco ABN AMRO Real en Brasil, empresa que ha reducido costos; (viii) Ingenios Pantaleón en Guatemala, empresa que ha conseguido una producción más eficiente; y (ix) Recycla Chile, empresa que ha incrementado el valor de sus activos. De las nueve empresas seleccionadas, siete son grandes empresas, y dos (Recycla Chile y el Programa de Café Sustentable de México), también pueden considerarse como emprendimientos sociales ya que aplican prácticas responsables como origen de su negocio.

El marco conceptual utilizado agrupa los efectos en cuatro dimensiones. Dos dimensiones externas: la estructura de la industria y el posicionamiento relativo de la empresa en su industria; y dos dimensiones internas: la configuración de las actividades y la eficiencia operativa dentro de la empresa.

Dentro de los principales efectos de la aplicación de RSE a nivel externo están que: (i) estimula la diferenciación positiva, (ii) promueve las oportunidades de negocios, (iii) mejora la reputación y las marcas, (iv) incrementa la fidelidad del cliente, (v) atrae inversionistas y proveedores de calidad, (vi) otorga una licencia social para operar, y (vii) mejora la relación con el Gobierno.

Normalmente, las empresas que implementan acciones de RSE buscan una diferenciación positiva con relación a la competencia, como ejemplo de esto tenemos a: (i) la empresa *Coffee Importers* y su filial en México; (ii) el banco holandés-brasileño ABN AMRO Real que ha logrado diferenciarse de la competencia identificándose como un “banco verde”; (iii) la empresa Recycla es el primer emprendimiento social que desarrolló el reciclaje de desechos electrónicos en Chile, tratando de promover este tema en el país; y (iv) *British Petroleum* ha cambiado su nombre a BP (*Beyond Petroleum*) y se quiere posicionar como una empresa que está buscando alternativas de energía renovable. En cuanto a la promoción de nuevas oportunidades de negocio se destaca el caso del banco ABN AMRO Real que ha buscado ampliar su gama de negocios hacia el microcrédito y ha creado un fondo ético; además de su imagen de “banco verde” a través de la incorporación de evaluación medioambiental dentro de su análisis de crédito, si bien ha causado la pérdida de algunos clientes que desarrollaban actividades de alto impacto ambiental, ha logrado atraer la atención de inversionistas y clientes que buscan precisamente su conciencia ambiental. Prácticamente todos los casos analizados se benefician de alguna forma en cuanto a la mejora de su reputación y de sus marcas. San Cristóbal *Coffee Importers* ha incrementado la fidelidad de sus clientes al posicionarse como una empresa que trabaja con principios de inclusión, respeto y atención integral para sus pequeños proveedores que provienen de segmentos de bajos ingresos, esto también ha colaborado al otorgamiento de la licencia social para operar. La empresa Cementos Lima logró atraer inversionistas alemanes que ofrecieron condiciones preferenciales de financiamiento al proponer la compra de un horno eco-eficiente. Las relaciones de las empresas con los gobiernos han mejorado, especialmente en el caso de Empresas Públicas de Medellín y *British Petroleum*, cuando las mismas se involucran

con el sector público para atender y cumplir con aspectos ambientales y sociales de carácter empresarial.

Dentro de los efectos a nivel interno se destacan: (i) el estímulo a la innovación, (ii) motivación de los recursos humanos, (iii) mejoramiento del clima, organización y productividad personal, (iv) facilitación del aprendizaje y transferencia del conocimiento, (v) atracción de colaboradores de calidad, y (vi) mejora de la relación con los proveedores. De los casos relevados, Ingenios Pantaleón ejemplifica efectos positivos a nivel interno de la empresa derivados de la aplicación de prácticas de RSE especialmente en cuanto al estímulo de la innovación, motivación de los recursos humanos y mejoramiento del clima organizacional y productivo. El caso de la empresa San Cristóbal *Coffee Importers* ejemplifica el impacto de la aplicación de prácticas de RSE para facilitar el aprendizaje y transferencia del conocimiento y la mejora de la relación con los proveedores.

La publicación concluye que los efectos internos y externos de la aplicación de RSE tienen un impacto positivo en cuanto a: incremento de ingresos, reducción de costos, incremento en valor de los activos y un mejor control de los riesgos del negocio; todo esto contribuyendo al mejoramiento de la rentabilidad.

La dimensión Económico-Social de los Reportes de Sustentabilidad: Hacia un Cuarto Estado Financiero Básico

Luis Perera Aldama es socio de *Pricewaterhouse Coopers* en Chile, con 33 años de experiencia en auditoría y cuatro años a cargo de Soluciones para Negocios Sustentables. La publicación “*La dimensión económica-social de los Reportes de Sustentabilidad: Hacia un Cuarto Estado Financiero Básico*” fue llevada a cabo con la visión de que en un futuro, empresas latinoamericanas voluntariamente publiquen un reporte social uniforme en contenido mínimo para divulgar su aporte al desarrollo social de sus países y distinguirse globalmente como negocios confiables y respetables. La iniciativa de emitir reportes sociales por parte de las empresas, tomada justo cuando los mercados globales experimentan una crisis de confianza, refuerza su reputación y les permite sobresalir, en cuanto a la transparencia de sus actos. El objeto es que la difusión de reportes sociales pase a ser un factor de integración y desarrollo, contribuyendo a la construcción de la paz, mediante relaciones sociales más armoniosa, basadas en la confianza en las empresas como pilares del desarrollo sustentable.

La RSE ha evolucionado desde una interpretación de filantropía, desde la inversión social a la inversión social estratégica y finalmente desembocando en el paradigma de hoy, que es gestionar negocios con base en buenas prácticas de gobierno corporativo, atendiendo en forma equilibrada lo económico, social y ambiental, y tomando en cuenta, reportando y rindiendo cuentas a los distintos grupos de interés. Todo esto repercute en la reputación y valor de las empresas. Cuando se habla de valor, es allí en donde entra en juego el contador.

El autor de esta publicación, intenta establecer un puente entre el mundo de lo financiero-contable y el mundo de lo social y ambiental. También la motivación del autor tiene que ver con considerar un nuevo rol para las empresas del siglo XXI en la sociedad, a través de identificar nuevos diseños organizacionales que consideren el propósito social de la empresa además de los intereses financieros de sus accionistas. Tomando como base la reciente publicación “*Corporate Design*” de Allan White y Margaret Kelly, el autor menciona que este nuevo modelo tendría que tener varios principios, entre ellos: (i) articular intereses públicos y privados; (ii) buscar retornos justos pero no a cualquier precio; (iii) generar operaciones sustentables logrando satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las de las futuras generaciones; (iv) distribuir ganancias en forma equitativa entre los que contribuyen a generarla; (v) contar con un gobierno participativo, transparente, ético y con una debida rendición de cuentas; y (vi) respetar los derechos humanos. La publicación de White-Kelly menciona las responsabilidades que se deberían asignar a varios actores, entre ellos, los inversionistas deberían requerir a sus asesores financieros que se enfoquen en inversiones a largo plazo. La sociedad civil debería trabajar para promover la responsabilidad de las empresas y sus directores. El gobierno debería requerir reportes de sustentabilidad y los trabajadores deberían incidir en la buena gestión. Sin embargo, no se mencionan la responsabilidad de los contadores.

En línea de los planteamientos del párrafo anterior, se pretende destacar las responsabilidades que los auditores y contadores tienen en cuanto a la RSE. Por un lado los contadores deben proponer formas de medir e incluir acciones de RSE dentro del valor de la empresa, por otro lado, los auditores tienen una responsabilidad en cuanto a ofrecer confianza pública. La publicación quiere contribuir a considerar que existe rendición de cuentas de distintos aspectos hacia adentro y hacia afuera de la empresa que agregan valor a la sociedad, y que por lo tanto es importante poner de manifiesto como se genera y distribuye ese valor entre los distintos grupos de interés.

La primera parte del libro intenta demostrar lo que la empresa genera y como lo distribuye entre los diversos grupos de interés. El modelo destaca que la empresa no solamente debe generar valor para los accionistas sino para otros grupos de interés como los empleados, el sector público y la comunidad, entre otros. La generación de valor agregado se define como una diferencia entre los ingresos y los costos directos de la empresa, con la salvedad de que en este concepto de costos solamente se incluyen los costos de bienes tangibles afectados a un proceso productivo. Por ejemplo, en este modelo, el costo de la remuneración de los empleados y las aportaciones al Estado no se consideran costos sino redistribución de valor a los diferentes grupos de interés. Finalmente, el modelo se complementa con notas con las mismas características y rigor de los estados financieros e integra información cuantitativa del valor agregado que se genera y cómo se distribuye el valor entre los grupos de interés.

La segunda parte del libro presenta una forma práctica el desarrollo e implementación del denominado cuarto estado financiero que ayuda a convertir un estado de resultados común y corriente en un estado que agrega y distribuye valor. Se presentan dos casos prácticos: empresa comercial y empresa industrial, empresas pioneras que están adoptando y publicando el cuarto estado financiero básico. Siendo estas: (i) Minera

Escondida de Chile; (ii) Industrias Peñoles en México; y (iii) Isagen, empresa generadora de electricidad en Colombia.

La tercera parte del libro recopila artículos y conferencias desde el año 2002 relacionados con los reportes de sustentabilidad, y como estos temas inciden en la gestión de la empresa, la relación con las finanzas sustentables, destacando el papel del contador público. Esta parte también aborda la importancia de la verificación de los reportes de sustentabilidad.

En conclusión, esta publicación pretende que este cuarto estado financiero sea considerado como una herramienta práctica que contribuya a ver la empresa como una entidad que genera valor y la distribuye entre distintos grupos de interés.

Para ir más allá de los discursos: Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo en Colombia. Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

Roberto Gutiérrez Poveda, autor de la publicación, es profesor asociado de la Universidad de los Andes y Coordinador General del *Social Enterprise Network*. Esta publicación resultado de un proyecto que busca que las empresas de un sector económico en Colombia desarrollen más iniciativas sociales. La publicación es el pretende destacar, por un lado, la diversidad de iniciativas sociales que realizan las empresas del sector; y por otro lado, demostrar las oportunidades de desarrollar mucho más las iniciativas a favor de sus diversos grupos de interés y a lo largo de sus cadenas de valor.

La metodología utilizada en este estudio fue por sectores productivos y por región. Se seleccionaron tres sectores: la banca, la minería/sector energético y comercializadoras. La publicación utilizó los siguientes cuestionamientos: ¿Qué está haciendo para tener impacto en la sociedad? y ¿Qué obstáculos ha encontrado? Para dar respuestas a los anteriores cuestionamientos realizó un estudio de campo en diferentes empresas. Gracias al apoyo del sector público para la convocatoria, a través de Presidencia, se logró un nivel de asistencia y participación de primer nivel de las empresas. A cada una de las reuniones convocadas por sector, los investigadores presentaron una idea de lo que las empresas ya estaban llevando a cabo para generar valor social, y la discusión se generaba alrededor de los retos y oportunidades para implementar más acciones para generar valores económico y social.

El estudio demuestra que aún existe resistencia de las mismas empresas en cuanto a integrar lo social con la estrategia del negocio. Se pone de manifiesto la necesidad de demostrar de que uno puede generar rentabilidad con proyectos que transformen a la sociedad. Todavía existe la percepción que las empresas están intentando obtener beneficios a costa de los pobres. A pesar de ello, el estudio muestra que hay integración de iniciativas de carácter social que generan valor económico para distintos grupos de interés a lo largo de la cadena de valor de la empresa.

Cuando se habla de oportunidades de generar valor, hay diferentes caminos. Tres de esos caminos pasan por analizar con qué grupos de interés se trabaja, por analizar la cadena de valor y por trabajar en la mejora del entorno competitivo. Esto último es lo que Porter y Kramer identifican como "filantropía estratégica".

En la publicación se concluye que las organizaciones pueden tener distintas oportunidades y distintos caminos para cumplir con la RSE, en consecuencia se pueden integrar las iniciativas sociales a la estrategia de negocios, en los diferentes eslabones de la cadena de valor y mejorar el entorno competitivo; y todo esto se traduce al final en generación de valor social y un valor económico para la empresa y para la sociedad.

De la A a la Z de la Responsabilidad Social Empresarial: Una guía de referencia completa sobre conceptos, códigos y organizaciones

Wayne Visser, uno de los autores del libro, es escritor independiente y ponente profesional. Es autor-editor de cinco libros sobre el rol de las empresas en la sociedad. Esta última publicación se pueda considerar como la primera enciclopedia de RSE a nivel mundial y tiene una referencia completa de conceptos y códigos de las organizaciones referentes al tema.

El libro revisa la evolución de RSE y resume los conceptos, códigos y organizaciones que han sido desarrollados en este campo que está en crecimiento. Su objetivo es colaborar con los docentes, estudiantes, gerentes y diversas entidades a entender mejor estos conceptos. El libro observa la RSE de manera amplia incluyendo aspectos como sostenibilidad ambiental, ética en los negocios, derechos humanos, gobernabilidad corporativa, y otros.

La recopilación de la información tomó más de tres años y la metodología utilizada fue la consulta a 100 expertos líderes en sus temas, reuniones con representantes de los cinco continentes en 15 países y expertos para seleccionar las mejores definiciones posibles. El libro contiene más de 400 conceptos listados en forma alfabética para fácil utilización y se agregan relaciones cruzadas de varios conceptos. Asimismo se describen 18 códigos y lineamientos, 40 organizaciones líderes en el tema, 120 sitios de Internet y 110 referencias.

La publicación también intenta reflejar el nivel de desarrollo de la RSE en seis diferentes regiones, las influencias bajo las que la RSE se ha desarrollado, y las diferencias de interpretación que se le da al concepto en cada región. Por ejemplo en Latinoamérica, lo que distingue a RSE de otros países es la influencia de agentes internacionales, el apoyo financiero de agentes externos a las empresas como la OCDE, el BID, OEA, fundaciones privadas, organizaciones no gubernamentales de carácter internacional y las casas matriz de empresas multinacionales.

También se aborda a la RSE desde diferentes sectores industriales, algunos más relevantes para esta región, como lo es minería y petróleo, explicando cuáles son los

principales retos que abordan las empresas de estos sectores en cuanto a RSE y las iniciativas implementadas que les han apoyado para enfrentar los mismos.

El libro busca explorar la idea de la RSE y como este proyecto aplica a organizaciones de cualquier índole, es la enciclopedia temática que brinda la recopilación de información en cuanto a casos prácticos que sirvan y apoyen el *benchmarking* para más organizaciones a nivel mundial.

Comentarios de Cierre

La presentación de cinco nuevas publicaciones vinculadas al tema de responsabilidad social empresarial es un reflejo de la importancia que el tema está adquiriendo a nivel mundial y regional. Las publicaciones destacan avances y aprendizajes recopilados y sistematizados en la materia durante la última década. La sistematización de estos conocimientos derivados de la aplicación de prácticas de RSE evidencian los beneficios tangibles e intangibles tanto para la empresa como para el entorno que le rodea. Pero también reflejan que aún falta un camino por recorrer para lograr una adecuada implantación e impacto de estas prácticas en las empresas.

Durante las presentaciones realizadas se destacaron los aspectos más importantes y las conclusiones principales de los autores de cada publicación, con el objetivo que el público asistente pudiese tener una fotografía general del tema y poder auscultar de manera informada los temas que fuesen de particular interés. Al finalizar la sesión plenaria se repartieron entre los asistentes varias de estas publicaciones.

SESIÓN PLENARIA DE CIERRE

¿Cuál es el futuro de la RSE vía cadenas productivas?

Martes 11 de diciembre de 2007

James Austin⁶⁸

Profesor Emérito, *Harvard Business School*, EE.UU.

Los panelistas de esta sesión incluyeron a Albin Trein, Vicepresidente de Operaciones para América Latina- Bebidas, *PepsiCo International*; Carlos Reynaldo Lacayo, Presidente, Unión Nicaragüense para la RSE (UNIRSE), Nicaragua; e Italo Pizzolante, Presidente, Pizzolante Comunicaciones Estratégicas, Venezuela

Introducción

Este resumen pretende interpretar, integrar y destilar las observaciones de los panelistas y las ideas sobre la naturaleza cambiante de la responsabilidad social de la empresa. Como reflejo de la evolución de la teoría y la práctica en las últimas seis Conferencias, y mirando hacia el futuro, podemos observar una evidencia creciente y un imperativo para el surgimiento de un nuevo paradigma de negocios. Este paradigma tiene al menos siete dimensiones destacables:

- Nueva proposición de valor
- Ampliación del alcance de los valores
- Cambio de RSE a ESR
- Enfoque de sistemas
- Alianzas
- Comunicación
- Marco temporal

Nueva proposición de valor

El modelo tradicional de negocios de contribuir a la sociedad contribuyendo con los impuestos, generando empleo, adhiriéndose a los estándares laborales, seguridad de los productos, y respeto al medioambiente ha dado paso a las acciones empresariales que sobrepasan estos niveles. Este enfoque más proactivo y robusto de generar mayor valor social es un reflejo de la percepción, y demuestra que estas acciones tienen sentido desde el punto de vista empresarial. Si las empresas responden a las crecientes expectativas de los consumidores entonces encontrarán reacciones positivas en el mercado tanto por parte de consumidores como de inversores. Adicionalmente, las empresas pueden aprovechar los intereses de los trabajadores y con ello mejorar los procesos de selección de personal, la motivación y la retención de talento.

⁶⁸ James Austin participó como moderador de la sesión.

La proposición de valor social puede mitigar una variedad de riesgos y de este modo se percibe como una forma de buena gobernabilidad. En efecto, la proposición de valor social no se ve a expensas del éxito del negocio sino que contribuye al mismo. La mentalidad de retorno sobre la inversión se preserva pero la nueva métrica es el retorno social sobre la inversión. El nuevo paradigma moviliza completamente el poder del mercado para generar riqueza, combinada con estrategias inclusivas de negocios que asegura una co-generación más equitativa y un mejor reparto de riqueza.

Ampliación de valores

Mientras que el marco analítico estándar es examinar la cadena de valor de la compañía, bajo el nuevo paradigma es vital comprenderlo también como una cadena de valores. Esta cadena comienza con los valores individuales del gerente. El o ella debe estar convencido(a) de la validación de una visión más amplia de los intereses personales y empresariales que sean compatibles con todas las partes interesadas en los aspectos social y ambiental, además del bienestar económico. La premisa central es que comunidades enfermas no pueden sostener negocios saludables.

Cambio de RSE a ESR

El nuevo paradigma cambia la mentalidad y el enfoque operativo de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) al de Empresas Socialmente Responsables (ESR). Es un cambio fundamental que va de pensar como una actividad a verlo como una manera de hacer negocios. Es un cambio que supone pasar de llevar a cabo iniciativas aisladas hacia remodelar el modelo básico de negocios; de actividades periféricas a la estrategia central y de proyectos especiales a procesos estándar. No es simplemente “lo que haces” si no “cómo lo haces”, aquello que concierne cada vez más a las partes interesadas. Este cambio también significa que uno pasa de usar los cheques de la empresa para hacer donaciones a movilizar y apalancar todos los activos y competencias esenciales de la empresa.

Enfoque de sistemas

El ámbito de acción de la ESR es la totalidad de su cadena productiva de valor, incluyendo proveedores, fabricación, operaciones de distribución, clientes, consumidores y servicios post-venta. Las responsabilidades y valores de la compañía penetran en cada eslabón de la cadena.

Ciertos principios básicos guían las acciones, como es el dejar el medioambiente igual o mejor que lo encontraste. Los códigos de conducta para los proveedores también se han convertido en instrumentos críticos y deben acompañarse de monitoreo, evaluación, recompensas y penalizaciones, así como de mejoras constantes. Los sistemas de verificación y certificación se están convirtiendo en componentes esenciales de la gestión social de las cadenas de valor. La autogestión debe ser una competencia central pero la evaluación externa es necesaria para conseguir credibilidad. A lo largo de la cadena, los

sistemas sociales y ambientales crean los procesos necesarios para un enfoque riguroso en sostenibilidad.

Alianzas

La gestión de la cadena de valor requiere crear y manejar las alianzas con socios y partes interesadas en cada fase. Para generar mayor valor social, las empresas necesitan colaborar con otras empresas, las organizaciones de la sociedad civil y las entidades gubernamentales. La creciente complejidad y magnitud de los problemas socioeconómicos a los que se enfrentan las sociedades exceden las capacidades de las organizaciones individuales. Construir puentes entre sectores es difícil pero es esencial para progresar. Las tareas incluyen crear capital social, construir confianza, comprensión y apreciación por las competencias de los demás, identificando proposiciones ganar-ganar y capturando las sinergias generadas a través de colaboraciones estratégicas.

Comunicación

La comunicación efectiva es esencial para construir alianzas valiosas. Por ello es vital cómo se conciben y manejan las comunicaciones. La comunicación en este nuevo paradigma no son relaciones públicas sino gestión. El mensaje real es revelado por las acciones de la empresa y sus gerentes. La comunicación les da sentido, significado y difusión a la realidad; y teje las relaciones que forman el tapiz del capital social que lleva a la comprensión y el consenso.

Marco temporal

El nuevo paradigma tiene un marco temporal distintivo. Escapa de la miopía de lo inmediato y adopta una visión de largo plazo. Este paradigma reconoce que la meta organizacional central de la compañía es la sostenibilidad; no ignora las exigencias de corto plazo y sin embargo no cae en la trampa de que lo urgente desplace a lo importante. Las inversiones, sean económicas o sociales, por definición producen retornos en el tiempo y no instantáneamente. Las compañías se caracterizan por su longevidad y de este modo están particularmente preparadas para llevar a cabo inversiones que requieren esfuerzos continuos.

Caso práctico de la empresa multinacional *PepsiCo*

Albin Trein representante de *PepsiCo*⁶⁹ inició su presentación con una frase de la Presidenta y CEO de la empresa quién –comenta Trein- es la campeona de sostenibilidad: *“Nuestro negocio tendrá muchas dificultades en comunidades con problemas. Nuestro negocio nunca tendrá éxito en sociedades que fallen”*. Esto demuestra que el

⁶⁹ La empresa PEPSICO (www.pepsico.com) consiste de las marcas Frito-Lay América del Norte, PepsiCo Bebidas América del Norte, PepsiCo International y Quaker Foods América del Norte. Las marcas se comercializan en casi 200 países y territorios y generan ventas por aproximadamente \$92 billones de dólares.

compromiso de la alta gerencia con la RSE es un elemento vital para el buen funcionamiento de los programas de RSE.

La compañía tiene como objetivo principal generar desempeño y resultados pero siempre con un propósito: comprometiéndose a que mañana el ambiente y las comunidades en las que opera se encuentren mejor de lo que se encuentran hoy. La estrategia de RSE de la empresa se basa en 3 pilares o misiones básicas 1) Productos, enfoque a marcas con mayor grado de nutrición; 2) Ambiente, cuidado de las comunidades y del planeta por medio de un enfoque en agua, energía, gases invernadero y desechos sólidos; y 3) Empleados – cuidar a la gente que cuida de la empresa, por medio del programa de diversidad e inclusión, que pretende conseguir sostenibilidad en los recursos humanos de la empresa.

PepsiCo enfoca sus programas de RSE a todos los eslabones de la cadena de valor, desde los proveedores, pasando por plantas, distribución, clientes, consumidores, hasta el post consumo. La empresa se asegura que sus proveedores tengan programas parecidos a los programas de la empresa y códigos de conducta afines con los valores y principios de la empresa. La empresa tiene un código de conducta con los proveedores que se establece por medio de objetivos anuales acordados en conjunto con los mismos proveedores.

En cuanto al cuidado del medioambiente la empresa se basa en un sistema de gestión medioambiental (*EMS - Environmental Management System*, parte de la familia del ISO14000), y con el apoyo de la herramienta RECON (Conservación de Recursos) que le permite cumplir con sus objetivos (y con las normas legales) de ahorro de agua, ahorro de energía, gestión de residuos sólidos y reducción de la huella de carbono. La empresa se preocupa del manejo de desechos sólidos dentro de las operaciones y plantas (cadena de distribución) y pretende reducir el uso y reutilizar y reciclar los desechos generados. Hay una competencia entre las localidades por medio de un índice generalizado de porcentaje de reciclado sobre los desechos. En los mercados, apoyan iniciativas de recolección; en Brasil por ejemplo tiene un programa para fomentar el crecimiento y desarrollo de empresas de reciclado.

PepsiCo trabaja en alianza con sus clientes -considerando al cliente final, a los distribuidores, y a las empresas socias- para desarrollar programas conjuntos en distintas áreas. Con *Wal-Mart*, que es el principal comprador de sus productos, por ejemplo trabaja en un programa conjuntos para recuperación de botellas y latas en México.

La interacción con comunidades es de especial importancia para la empresa, por lo que trabaja con variadas fundaciones e iniciativas a nivel Latinoamericano. Un ejemplo de iniciativa comunitaria es el caso de Venezuela, en el que la empresa apoya la plantación de vetiver para reducir la erosión, estabilizar aludes y purificar las napas de agua, al mismo tiempo que provee una fuente de ingreso para la comunidad. Otro ejemplo es el trabajo con fundaciones que proveen agua potable a las comunidades rurales en China y Tailandia.

Albin Trein concluye su exposición recalcando cuatro puntos básicos: 1) la importancia de tener un enfoque integral, ya que no es productivo trabajar sólo con una parte de la cadena; 2) desarrollar programas simples, pragmáticos y prácticos; 3) el concepto sostenible o sustentable implica ser autosustentable, es decir creando recursos por si mismo; y 4) la empresa no puede hacer la labor de los especialistas, la ejecución de los programas se debe dejar a los expertos con el apoyo de todas las partes de la empresa.

Perspectiva Nicaragüense

Carlos Reynaldo Lacayo, empresario Nicaragüense y presidente de la Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial (UniRSE), comienza su participación introduciendo la misión de UniRSE, que es lograr el involucramiento de empresas, sociedad civil e incluso gobierno en la RSE, con el objetivo de crear alianzas entre los tres sectores en Nicaragua. Las alianzas entre sectores en este país no son tan comunes como en el resto del mundo, sin embargo los actores comienzan a darse cuenta que se necesitan uno al otro para lograr resultados e incrementar su impacto, por lo que el tema comienza a tomar importancia.

Lacayo enfatizó que los actores y organizaciones primero deben entender su papel en la sociedad y su propia responsabilidad – es decir su lugar en la cadena de valor - antes de buscar responsabilidades compartidas. Las sociedades que han fracasado en la historia se lo deben a catástrofes naturales, guerras, pero también a la búsqueda de ganancias propias, a la falta de responsabilidad de los pueblos y de los dirigentes para la defensa de su mundo y de las formas para garantizar la supervivencia de la generación actual y de las futuras. Nuestro mundo actual no es muy distinto, vivimos con terrorismo y guerras, egoísmos, falta de educación y atención médica, creciente pobreza, comercio desigual, falta de responsabilidades y voluntad de buscar un cambio.

Es indispensable identificar las características para un desarrollo económico y social más balanceado y conseguir una mayor sensibilidad que no se limite a los intereses de unos cuantos. Es vital ampliar los horizontes para conocer la situación de vecinos cercanos y lejanos, la realidad del medio ambiente y las necesidades del mundo entero. Responsabilidades Compartidas dentro de la cadena de valor son responsabilidades directamente vinculadas con un impacto al desarrollo sostenible de nuestros países. Cinco aspectos importantes que UniRSE ha identificado son:

1. La pobreza no se combate sosteniblemente con donaciones y/o regalos sino con mayor producción de riqueza mejor dirigida y más justa, se necesita más educación y más empleo. Esto significa una gran responsabilidad para la empresa, pero funcionará mejor si el gobierno y la sociedad civil comparten la responsabilidad mejorando las condiciones que permitan un desarrollo sostenible.
2. Conseguir un consenso mínimo dentro de los países y a nivel regional e internacional para elaborar y efectuar programas claros con ejes principales de desarrollo económico a largo plazo.

3. Existen presiones distintas y hasta conflictivas, pero se deben buscar soluciones que no lleven a la destrucción de lo que se ha conseguido sino a arreglos pacíficos que permitan la convivencia de la humanidad.
4. La RSE es un elemento fuerte de origen empresarial que puede llevar a cambios profundos en las sociedades, tomando en cuenta a los distintos actores. Para un mejor y más efectivo desarrollo de la RSE, los organismos de RSE deben trabajar en conjunto para aprender y lograr más.
5. Los modelos inclusivos⁷⁰ con empresas y personas en la base de la pirámide tienen un papel muy importante que permite eliminar la pobreza creando oportunidades de empleo, nuevos pensamientos y modelos sostenibles, alianzas empresariales entre grandes y pequeños para desarrollar empresarios. Los gobiernos pueden apoyar con sistemas de licitación inclusivos, igual que los organismos internacionales, no sólo aportar fondos y ejemplos de otros países sino posibilidades de generar empleo.

Lacayo termina su intervención con cinco conclusiones 1) la RSE es el método más adecuado para conseguir el desarrollo más sostenible de nuestros países; 2) se debe tener claro que la RSE empieza en uno mismo y por lo tanto en nuestras empresas; 3) es vital buscar alianzas y trabajar en equipo las acciones unilaterales no pueden conseguir los grandes cambios que buscamos y que hacen falta; 4) se debe siempre pensar estratégicamente, es decir salir de modelos cortoplacistas, la RSE significa cambio de actitudes y eso no se hace de un día para otro; y 5) conseguir la inclusión de distintos grupos de interés.

La RSE y las responsabilidades compartidas son necesarias para el desarrollo y oportunidades para el desarrollo.

Empresas socialmente responsables y el papel de la comunicación

Italo Pizzolante de Pizzolante Comunicaciones Estratégicas en Venezuela, basó su presentación en tres ejes principales: 1) evolución de la RSE a lo que es la empresa socialmente responsable, 2) adaptación o aceptar el desafío de modelar y 3) modelo comunicacional de actuación responsable.

La RSE ha impactado negativamente en términos de credibilidad por las acciones irresponsables de las relaciones públicas. La misión fundamental de la empresa es existir, ser rentable, generar empleo y construir bienestar. La comunicación por su parte significa gestión, acción y comunicamos todo el tiempo aún sin querer. Por ejemplo, hoy en día el enfoque no es ¿Qué fabricas? sino ¿Cómo lo fabricas? (a quién contratas, qué materiales usas, etc.). Comunicación integra medios y mensajes, integra la estrategia de acción y la de relaciones y permite integrar voluntades y conductas, finalmente integra la visión y permite alcanzar el plan de negocios. Lo que no se comunica no existe.

⁷⁰ Organizaciones como el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés), el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV por sus siglas en holandés) y la Agencia de Desarrollo Alemana (GTZ por sus siglas en alemán) trabajan ya en importantes programas inclusivos en América Latina.

Eje 1: La evolución de la RSE a la empresa socialmente responsable (ESR). La RSE está vinculada a programas y proyectos mientras que la empresa socialmente responsable está vinculada a procesos que minimizan el impacto negativo o trata de evitarlo. El enfoque de compensar (es decir regresar algo a la comunidad) es un populismo corporativo, la empresa debe generar responsablemente para la comunidad. Por ejemplo existe una asimetría entre la medición de la RSE y la compensación de empleados, la RSE debería ser un factor considerado en la evaluación de los empleados. La responsabilidad significa conciencia de procesos e impactos.

Eje 2: ¿Adaptarse a la realidad o asumir el desafío de modelarla? Hay que identificar los valores que sirven a las ESR y diferenciar la imagen de la reputación. Imagen es una fotografía que retrata el comportamiento un en momento determinado. La mente, sin embargo, funciona por una secuencia de fotos que se convierten en película, la mente fotografía permanentemente comportamientos y luego suma, resta, multiplica y construye un guión de la secuencia o trayectoria, y esto es la reputación. La reputación no es lanzar un código de buena conducta para los proveedores, sino el comportamiento del proveedor cuando está frente al consumidor y representa la marca de la empresa. El consumidor (la mente) no hace una diferencia entre donde comienza el proveedor y dónde termina la empresa.

Eje 3: El modelo de comunicación responsable es conformado por cuatro elementos fundamentales: 1) estrategia, 2) mensaje 3) habilidad de comunicar y 4) buen modelo de organización y de gobierno corporativo.

Pizzolante concluyó su exposición recalcando que se debe reconsiderar la función y la naturaleza de la comunicación, que es una herramienta poderosa e integral de los procesos para transformar los programas de RSE a una empresa socialmente responsable. Se deben crear nuevos marcos mentales, no sólo hablar, sino transformar la manera de pensar.

Comentarios de cierre

Como observación para concluir es necesario resaltar el hecho de que la **“Responsabilidad Compartida”**– el tema principal de esta V Conferencia Interamericana sobre RSE - es un elemento fundamental para este nuevo paradigma de gestión. Todas las entidades en la cadena de valor, todos los sectores y todos los individuos comparten la responsabilidad para mejorar la sociedad. Como indicó Luis Alberto Moreno, Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, durante la Ceremonia de Apertura, es una solución colectiva la que nos permitirá conseguir nuestra meta principal de desarrollo con equidad.

**V Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad
Social de la Empresa: Responsabilidad Compartida**

Anexos

ANEXO 1: AGENDA

V Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa: Responsabilidad Compartida

9-11 de diciembre de 2007
Hotel Camino Real, Ciudad de Guatemala

Domingo 9 de diciembre

3:00-7:00

Registro

Lugar: Centro de Convenciones, Hotel Camino Real

7:00-9:00

Recepción de bienvenida

Lugar: Convento de las Capuchinas, Antigua de Guatemala.

Concierto de Marimbas seguido por recepción de bienvenida.

(Los autobuses saldrán del Hotel Camino Real hacia Antigua a las 5:30 p.m.)

Lunes 10 de diciembre

9:00-9:30

Ceremonia de apertura (*Salón: Los Lagos*)

- Oscar Berger, Presidente de la República de Guatemala
- Luis Alberto Moreno, Presidente, Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Alvaro Arzú, Alcalde, Ciudad de Guatemala, Guatemala
- Julio Herrera, Presidente, CentraRSE, Guatemala
- Larry Palmer, Presidente, Fundación Interamericana, EE.UU.

9:30-11:00

Primera sesión plenaria: La RSE como Responsabilidad Compartida (*Salón: Los Lagos*)

Una de las formas más efectivas de hacer de la RSE una práctica extendida y habitual es a través de la cadena de valor de las empresas. La mayor parte de los intercambios se basan en formas coordinadas donde uno o varios actores tienen la capacidad de exigir ciertas condiciones que sus socios comerciales deben cumplir. De este modo se consigue que tanto aquellas empresas de mayor tamaño como las que las abastecen de bienes y servicios o distribuyen sus productos sean responsables con la sociedad y el medioambiente. Es por tanto una responsabilidad compartida donde todas las empresas involucradas deben incorporar prácticas responsables en su actividad diaria. Además, es importante lograr que la visión de responsabilidad sea compartida por todos los miembros de la organización internamente, para así poder exigir a los demás miembros de la cadena los mismos criterios bajo los cuales la empresa opera.

Moderador: Antonio Vives, Ex gerente Departamento de Desarrollo Sostenible, BID

- María Eugenia Brizuela de Ávila, Presidenta Ejecutiva de HSBC El Salvador y *Head* Regional de Sustentabilidad y Responsabilidad Corporativa para Latinoamérica
- Ray Bracy, Vicepresidente Senior, Relaciones Gubernamentales y Relaciones Corporativas Internacionales, *Wal-Mart Stores, Inc.*, EE.UU.

- Esther Trujillo, Gerente de Responsabilidad Corporativa, Telefónica, España

11:00-11:30 Receso

11:30-1:00 Primera ronda de sesiones paralelas

Sesión 1A: Implementación de RSE en PyMEs: Experiencias y lecciones aprendidas del Clúster del FOMIN

Organizador: Fondo Multilateral de Inversiones (BID / FOMIN) (Salón: Izabal)

El FOMIN está apoyando varios proyectos para demostrar que la RSE es un instrumento que puede mejorar la competitividad de la empresa privada, especialmente las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Los proyectos han tomado dos enfoques básicos para convencer a las PyMEs de implementar RSE: (i) PyMEs que pertenecen a cadenas de valor de grandes empresas; y (ii) PyMEs de sectores de exportación interesados en cumplir con normas internacionales. Los proyectos han utilizados estrategias distintas. El objetivo de esta sesión es exponer las experiencias y lecciones aprendidas de algunos de los proyectos más avanzados.

Moderador: Daniel Shepherd, Coordinador del Clúster de RSE, BID / FOMIN

- Patricia de Caires Sogayar, Coordinador General del Programa TEAR, Instituto Ethos, Brasil
- Dante Pesce, Director Ejecutivo, Vincular, Chile
- Pablo Frederick, Director, Proyecto Acción RSE-Forum Empresa, Chile, Perú, El Salvador y Brasil
- Laura Iturbide, Directora, Instituto IDEA, Universidad Anáhuac, México

Sesión 1B: Competitividad Responsable: Apoyando a PyMEs latinoamericanas en la cadena de valor

Organizadores: **AccountAbility y Global Reporting Initiative (GRI)** (Salón: Plata)

En América Latina, crear competitividad responsable para beneficiar a la mayoría significa trabajar con PyMEs, especialmente aquellas que forman parte de cadenas de valor globales. ¿Cuales son las necesidades de las PyMEs? ¿Cómo pueden las grandes empresas comunicarse y trabajar con PyMEs de forma más eficiente? ¿Pueden los estándares y reportes jugar algún papel? Los ponentes en esta sesión responderán a estas preguntas y proveerán ideas para la región, comenzando con una presentación general que precederá a una discusión más interactiva con el objetivo de obtener recomendaciones de políticas para líderes empresariales, así como obtener una idea sobre las necesidades, motivos y oportunidades para que las PyMEs incrementen su competitividad responsable a través de transparencia y rendición de cuentas.

Moderador: Alex McGillivray, Director de programas, AccountAbility, Reino Unido

- Leontien Plugge, Gerente de programas para PyMEs y cadena de valor, Global Reporting Initiative (GRI), Holanda
- Cristian Copaja, Consultor asociado, Forum Empresa

- Elfid Torres, Gerente Internacional de Investigación y Aliados, Fundes Internacional
- Robert de Jongh, Director Regional, América Latina, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo- SNV

Sesión 1C: Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas: ¿Cómo crear los incentivos correctos?

Organizador: Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES) (Salón: Oro)

En América Latina más del 80 por ciento de las empresas pueden calificarse como micro y pequeñas empresas (MyPE). Se hace necesario mejorar su competitividad y reducir su aislamiento respecto a los mercados. Una de las formas de conseguirlo es promover su progreso competitivo, es decir su desplazamiento hacia procesos, productos, funciones o sectores de mayor valor económico. Este objetivo puede ser alcanzado mediante la colaboración de empresas de mayor tamaño que lideran cadenas productivas. El estudio del BID "Empresas privadas y oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas" ha analizado la naturaleza de este tipo de vinculaciones a través de ocho estudios de caso que recogen las experiencias de Amanco; Atuto, la Casa y Oyanca; Bon Appetit; Grupo Bon; Pão de Açúcar; Prodem; Starbucks y Unión Fenosa. Los ponentes de esta sesión presentarán dos de los casos analizados desde la experiencia de la empresa que lidera la cadena y de la microempresa con la que se vincula.

Moderadora: Isabel Roser, Responsable del Programa de RSE, Fundación Carolina, España

- Eva Ramos, Directora, Programa RSE, Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES), España
- Rolando Sánchez, Gerente, Soluciones Agrícolas, Amanco, Guatemala
- Macedonio Nely Pérez Roblero, Administrador de la cooperativa Integral Agrícola Unión y Progreso, Guatemala
- Ián González, Gerente y propietario, La Casa Coatzal, Guatemala
- Maria Antonia Vásquez, Alfarera y Comerciante, Chinautla, Guatemala

1:00-2:30 Almuerzo (Salón: Jade)

2:30-4:00 Segunda sesión plenaria: Diseño de estrategias (Salón: Los Lagos)

Las estrategias para definir, exigir y cumplir comportamientos social y ambientalmente responsables se están convirtiendo en elementos clave para la integración de las empresas en la economía global. Dada la relevancia de las cadenas de valor para el desarrollo de un sector privado responsable, esta sesión explorará cómo integrar la RSE de tal forma que permita un equilibrio entre la equidad y la competitividad a la hora de desarrollar estrategias socialmente inclusivas y respetuosas con el medioambiente.

Moderadora: Maria Silvia Pineda, ASAZGUA, Guatemala

- Patricia Cofiño, Directora, Capital Humano, McDonalds, Guatemala
- Jesús Moreno, Presidente, Grupo Bon, República Dominicana

- Audra Jones, Directora Senior para el Desarrollo de Alianzas, *UN Foundation*, EE.UU.
- Peter Torrebiarte, Gerente General, *Starbucks*, Costa Rica

4:00-4:30 Receso

4:30-6:00 Segunda ronda de sesiones paralelas

Sesión 2A: Alianza WBCSD - SNV: Creando oportunidades de negocios inclusivos en América Latina

Organizadores: World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) y Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) (Salón: Izabal)

En Marzo de 2006 el WBCSD y la SNV crearon una alianza estratégica para trabajar juntos en pro del alivio de pobreza de forma sostenible y por medio de la participación del sector privado. La primera fase de esta nueva alianza se ha enfocado en América Latina, trabajando por medio de la red de representantes de ambas organizaciones en la región. La alianza ha iniciado un conjunto de actividades enfocadas en la creación de conciencia sobre modelos de negocios inclusivos que son lucrativos y tienen un beneficio claro para el segmento de bajos ingresos; en mediar nuevas oportunidades de negocios que benefician a las comunidades en los países meta y; en apoyar la mejora de las condiciones y el marco para este tipo de negocios inclusivos. Los países de enfoque han sido Bolivia, Colombia, Ecuador, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, y Perú. El objetivo de la sesión es compartir el trabajo y experiencias de la alianza WBCSD – SNV al mediar las oportunidades de negocios inclusivos y obtener retroalimentación de los participantes.

Moderador: Daniel Shepherd, Coordinador del Clúster de RSE, BID / FOMIN

- María Clara Herdoiza, Gerente de Relaciones con Grupos de Interés, Pronaca, Ecuador
- Dana Martin, Iniciativa Oportunidades para la Mayoría, Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Christian Marlin, Gerente Regional, Alianza SNV-WBCSD Programa de Negocios Inclusivos, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo-SNV
- Filippo Veglio, Líder de Soluciones Empresariales, WBCSD, Suiza

Sesión 2B: RSE en la cadena de valor: Casos empresariales de la industria extractiva

Organizador: Barrick (Salón: Plata)

Esta sesión presentará las experiencias de Barrick, una empresa global de la industria extractiva, al integrar la RSE en su cadena de valor. La experiencia de Barrick se enfoca en el fomento productivo en los países latinoamericanos donde está presente, con especial atención en la creación de relaciones comerciales con proveedores locales capacitados para entregar bienes y servicios. Las políticas de la empresa hacia los proveedores locales que incluyen capacitaciones (en alianza con actores del sector público y privado), son parte importante de los lineamientos de la responsabilidad social de Barrick.

Moderador: Antonio Vives, Ex gerente Departamento de Desarrollo Sostenible, BID

- Rodrigo Jiménez, Director de Asuntos Corporativos para Sudamérica, Barrick, Chile

Sesión 2C: El rol del sector privado en aliviar la pobreza y la malnutrición en América Latina y el Caribe

Organizador: Instituto del Banco Mundial (*Salón: Oro*)

El sector privado es un aliado vital en la creación de desarrollo económico y social alrededor del mundo. Las empresas reconocen, cada vez más, que no pueden operar aisladas de los problemas que impactan a la sociedad en general. Mejor dicho, el sector privado puede ser una parte importante de la solución. Por lo tanto, es motivador ver la proliferación y el amplio rango de alianzas que incluyen empresas utilizando su cadena de valor para enfrentar asuntos críticos en América Latina y el Caribe, incluyendo malnutrición. La malnutrición supone un costo humano muy severo y por tanto entorpece el desarrollo de una fuerza laboral saludable y productiva, al mismo tiempo que debilita el desarrollo a largo plazo. A pesar de su persistente impacto, el problema ha fracasado en situarse como prioridad de la agenda de desarrollo. Sin embargo, el potencial de cambio se ha incrementado en gran medida por medio de nuevas alianzas con el sector privado y entre agencias. Esta sesión mostrará iniciativas en la región.

Facilitadora de la sesión: Dileta Doretti, Especialista RSE, Instituto del Banco Mundial

Moderador: Mario Marroquín, Especialista, Banco Mundial, Guatemala

- Berry Magarinos, Alianza Global para la Mejora en la Nutrición (GAIN), Suiza
- Fortino Reyes, Director Comercial Región Centroamérica, BIMBO, Costa Rica
- Félix Martínez, Vicepresidente de Relaciones Corporativas, Grupo *Nestlé*, México
- Patricia Vial, Gerente de Nutrición, *Nestlé*, Panamá
- María Silvia Pineda, Asociación Azucarera de Guatemala (ASAZGUA), Guatemala

7:00-9:00

Cena de Gala

Lugar: Palacio Nacional.

Ofrecida por el Presidente Oscar Berger y el Gobierno de Guatemala.

(Los autobuses saldrán del Hotel Camino Real hacia el Palacio Nacional a las 6:30 p.m.)

Martes 11 de diciembre

8:00– 9:00 Sesión de Desayuno: RedEAmérica: Un movimiento empresarial en torno al Desarrollo de Base Organizador: Fundación Interamericana (IAF), EE.UU. (Salón: Izabal)

- Ramón E. Daubón, Vicepresidente Relaciones Externas, Fundación Interamericana
- Claudio Giomi, Presidente del Directorio, RedEAmérica, y Gerente de Responsabilidad Social del Grupo Arcor
- Marcos Flávio Azzi, Miembro del Comité de CEO's del nodo de Brasil de RedEAmérica, y Consejero del Instituto Hedging-Griffo

9:00-10:30 Tercera sesión plenaria: Instrumentos de implementación (Salón: Los Lagos)

Existen algunos instrumentos de gestión que contribuyen a una mejor implementación de la RSE en las cadenas productivas y de valor. Estos instrumentos permiten el control, retroalimentación y mejora de las actividades responsables en los procesos diarios de las empresas. En esta sesión conoceremos formas de monitoreo y seguimiento en cadenas productivas; la utilidad o no de algunas certificaciones; y la comunicación de las actividades con el uso de indicadores de medición y reporte, entre otros instrumentos.

Moderador: Josep Lozano, Instituto de Innovación Social, *ESADE Business School*, España

- Avedis Seferian, Director de Administración de Cumplimiento, *Worldwide Responsible Apparel Production (WRAP)*
- Elena Arengo, Directora del Programa para América Latina, *Social Accountability International (SAI)*, EE.UU.
- Guillermo Monroy, Director Ejecutivo, *CentraRSE*, Guatemala
- Cecilia Cosa, Gerente Regional Senior para América Latina, Programa *International Labor Standards, The Walt Disney Company*

10:30-11:00 Receso

11:00-12:30 Tercera ronda de sesiones paralelas

Sesión 3A: Productividad y crecimiento a través de prácticas laborales socialmente responsables Organizador: Organización Internacional del Trabajo (OIT) (Salón: Izabal)

Esta sesión interactiva pondrá de relieve la manera en que las empresas utilizan los principios laborales de la OIT para lograr éxito en sus negocios y el progreso social. La OIT presentará las últimas tendencias de RSE en el mundo del trabajo. Tres representantes del mundo empresarial presentarán sus opiniones sobre la manera en la que los principios de la OIT guían las acciones del empresariado y como, a través de la promoción de buenas prácticas laborales, se puede ayudar al crecimiento de la empresa. La sesión ha sido diseñada para estimular una discusión interactiva con los participantes.

Moderador: Andrés Yurén, Especialista Actividades con Empleadores, OIT, Chile

- Dominique Michel, Jefe Programa de la OIT para Empresas Multinacionales, Suiza

- Guido Ricci, Miembro del Consejo de Administración, OIT, Guatemala
- Adam Greene, Vicepresidente para cuestiones laborales y de RSE, *United States Council for International Business (USCIB)*, EE.UU.
- Lorenzo Constans Gorri, Vicepresidente del Consejo del Área Social, Cámara Chilena de la Construcción, Chile

Sesión 3B: La RSE en la cadena de valor público- privado: Casos empresariales de El Salvador

Organizadores: Fundemas y Asociación Azucarera del Salvador (*Salón: Plata*)

Esta sesión discutirá cómo la RSE contribuye a la competitividad responsable mediante la adopción de estrategias de RSE que generan valor en la cadena productiva. Para ello es indispensable definir, ejecutar y medir las buenas prácticas basadas en las políticas y estándares definidos por comprador y proveedor (visión, misión, código de ética y políticas en el sector construcción y código de conducta en el sector azucarero).

Moderadora: Rhina Reyes, Directora Ejecutiva, FUNDEMÁS, El Salvador

- Jorge Isidro Nieto, Ministro de Obras Públicas, El Salvador
- Mario Ernesto Rivera, Propietario, SERDI, El Salvador
- Julio César Arroyo, Gerente General, Asociación Azucarera, El Salvador
- Tomás Regalado Papini, Director, Compañía Azucarera Salvadoreña, El Salvador

Sesión 3C: Compartiendo beneficios y responsabilidades

Organizador: *Nestlé Nespresso* (*Salón: Oro*)

Este panel presentará el creciente valor económico y social que se está creando por medio de la adopción de sostenibilidad en la cadena de valor de Nestlé Nespresso. Este es el resultado de fuertes alianzas con ONGs, agencias de desarrollo y otros stakeholders.

Moderador: Alan Wagenberg, *GoodBrand & Company*, Reino Unido

- Ria Stout, Gerente de Relaciones de Colaboración, *Rainforest Alliance*, EE.UU.
- Bruce McNamer, CEO, *TechnoServe*
- Santiago Arango, Gerente de Proyecto Green Coffee, América del Sur, *Nestlé Nespresso*
- Juan Carlos Ardila, Director Ejecutivo, *Cafexport*, Suiza

12:30-2:00 Almuerzo (*Salón: Jade*)

2:00-3:30 Sesión semi-plenaria A: **Tratados de libre comercio y la RSE** (*Salón: Plata*)

El acceso de los productores de los países en vías de desarrollo a los mercados internacionales está cada día más condicionado a las prácticas responsables, especialmente en lo que se refiere a condiciones laborales y de medioambiente. La mayoría de las relaciones en la cadena de valor están determinadas por acuerdos voluntarios entre las partes, sin embargo, algunos países han comenzado a incorporar requerimientos sobre estos asuntos en los tratados de libre comercio. Si bien las intenciones son laudables, en algunos casos se podría interpretar que algunos requisitos impiden el acceso de algunas empresas. Esta sesión discutirá cómo prepararse para acceder a esos

mercados internacionales, particularmente en presencia de tratados de libre comercio y en especial atención al Tratado de Libre Comercio para Centroamérica y República Dominicana (CAFTA-DR).

Moderadora: Estrella Peinado-Vara, Fondo Multilateral de Inversiones (BID / FOMIN)

- Tulio Garcia, Presidente, Cooperativa Agrícola 4 Pinos, Guatemala
- Fortino Reyes, Director Comercial Región Centroamérica, BIMBO, Costa Rica
- Antonio Lacayo, Director Ejecutivo, Centro Empresarial Pellas, Nicaragua
- Jorge Nowalski, Presidente y Fundador, Centro Internacional de Desarrollo Humano (CIDH), Costa Rica
- José E. Signoret, Director de Desarrollo de Capacidades en Comercio, Oficina del U.S. Trade Representative (USTR), EE.UU.

Sesión semi-plenaria B: Lanzamiento de publicaciones (Salón: Oro)

Esta sesión tiene como objetivo dar espacio a la presentación de nuevos estudios, libros y publicaciones relevantes al tema y de interés para la audiencia. Las publicaciones a presentar son: 1) La Responsabilidad Social y Medioambiental de la microempresa en Latinoamérica; 2) El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe; 3) La dimensión Económico-Social de los Reportes de Sustentabilidad: Hacia un Cuarto Estado Financiero Básico; 4) Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo en Colombia: Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico; y 5) La A a la Z de la Responsabilidad Social Empresarial: Una guía de referencia completa sobre conceptos, códigos y organizaciones.

Moderadora: María Teresa Villanueva, Fondo Multilateral de Inversiones (BID / FOMIN)

- Timoteo Pérez, Director de Área, IKEI, España
- Imre Petry, Investigador, INCAE, Costa Rica
- Luis Perera, Socio, *Pricewaterhouse Cooper*, Chile
- Roberto Gutiérrez Poveda, Profesor Asociado, Universidad de los Andes y Coordinador General *Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)*, Colombia
- Wayne Visser, Escritor independiente y Asociado Senior, Programa para Industria, Universidad de Cambridge, Reino Unido

3:30-4:00

Receso

4:00-5:30

Plenaria de cierre: ¿Cuál es el futuro de la RSE vía cadenas productivas?
(Salón: Los Lagos)

Actualmente se presenta como la forma más plausible de conseguir un sector privado responsable al incluir en una misma cadena empresas de diferentes sectores, tamaños y donde la empresa que lidera la cadena tiene la capacidad de exigir estándares, y a todas les interesa cumplirlos. Se debatirá si este mecanismo de transmisión se está dando con la rapidez e intensidad suficiente y si existen formas de acelerar el proceso.

Moderador: James Austin, Profesor Emérito, *Harvard Business School*, EE.UU.

- Albin Trein, Vicepresidente de Operaciones para América Latina-Bebidas, *PepsiCo International*
- Carlos Reynaldo Lacayo, Presidente, Unión Nicaragüense para la RSE (UNIRSE), Nicaragua
- Italo Pizzolante, Presidente, Pizzolante Comunicaciones Estratégicas, Venezuela

5:30-5:45 **Invitación a la VI Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa**
(Salón: *Los Lagos*)

- John Karakatsanis, Gerente nacional de RSE, ANDI, Colombia

5:45-6:00 **Clausura Oficial** (Salón: *Los Lagos*)

- Rafael Espada, Vicepresidente Electo de la República de Guatemala

6:00-8:00 **Recepción de cierre**
Lugar: Salón Jade, Hotel Camino Real
Ofrecida por Industrias Licoreras de Guatemala.