



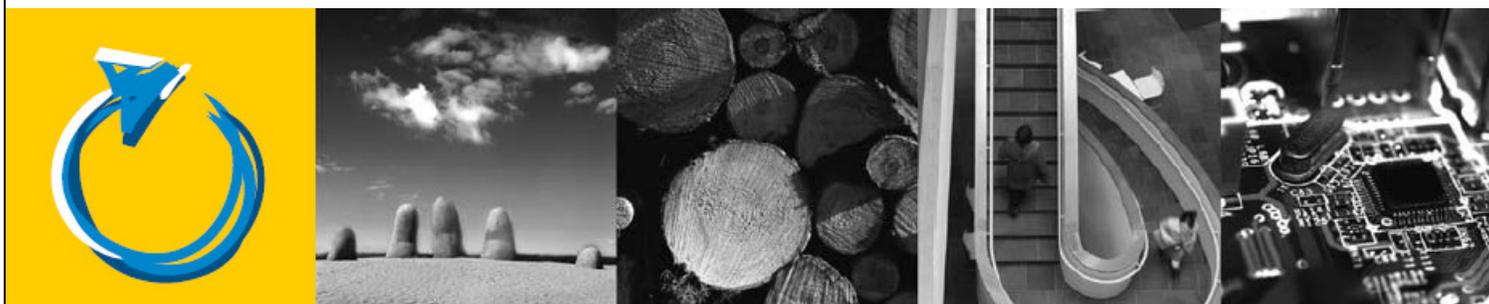
VII

Conferencia Interamericana sobre RSE

*Afrontando Retos
con Responsabilidad*

Anales

Estrella Peinado-Vara
Martha Belden Lankenau
Editoras



Punta del Este, Uruguay 1-3 de diciembre de 2009



ÍNDICE

Lista de moderadores y ponentes	5
Agradecimientos	8
Presentación	11
Introducción	12
Estrella Peinado-Vara	
Martha Belden Lankenau	
Sesiones Paralelas	
A. Visiones sectoriales de la RSE	
Sesión 1A: Iniciativas responsables del sector financiero: Educación financiera para clientes	15
Martha Belden Lankenau	
Sesión 2A: Formación de líderes socialmente responsables en empresas públicas	22
Equipo de relatores	
Sesión 3A: Aprovechando el potencial en la industria extractiva	25
Antonio Vives	
Sesión 4A: Integración sostenible de pequeños productores en cadenas de valor	30
Martha Belden Lankenau	
B. El desarrollo a través de la inclusión económica	
Sesión 1B: Alianzas para un desarrollo: Un instrumento para enfrentar retos	34
Jorge Nowalski	
Sesión 2B: Estrategias de RSE para la disminución de la pobreza	40
Renato Moya	
Sesión 3B: Diversidad en el trabajo	43
Martha Belden Lankenau	
Sesión 4B: Oportunidades de desarrollo socioeconómico: Productores familiares lecheros en campos forestales	49
Equipo de relatores	
C. Estrategias e instrumentos para empresas responsables	
Sesión 1C: Fútbol para el desarrollo social	53
Martha Belden Lankenau	
Sesión 2C: La transparencia: Estrategia indispensable de una empresa responsable	59
Anabel Cruz	
Sesión 3C: Las prácticas socialmente responsables: Desafíos regionales en tiempos de crisis	63
Linda Deleen	
Sesión 4C: Cómo obtener valor a través de estrategias corporativas sostenibles	68
Rajiv Maher y Paula Rodríguez	
D. Enfoque global de la RSE	
Sesión 1D: La RSE de las empresas españolas en América Latina, en contexto de la crisis internacional	73
Alejandro Langlois	

Sesión 2D: <i>Iniciativas responsables en Europa, Asia y América del Norte</i>	79
Camilo López	
Sesión 3D: <i>Debate sobre el estado de la RSE en las Américas</i>	84
Damien Delfosse	
Sesión 4D: <i>Sesión de trabajo: Cómo crear, medir y comunicar el valor agregado de la RSE</i>	90
Martha Belden Lankenau	
E. La respuesta responsable al cambio climático	
Sesión 1E: <i>Huella de Carbono: Una respuesta al cambio climático</i>	97
Gabriela de la Garza	
Sesión 3E: <i>Enfoque en la cadena de valor para la gestión de emisiones de carbono</i>	102
Daniel Shepherd	
Sesión 4E: <i>Integrar el cambio climático en las estrategias empresariales a través del desarrollo de capacidades</i>	106
Karen Pacheco	
Sesiones Plenarias	
Primera sesión plenaria	110
<i>Cómo las compañías pueden afrontar retos y aprovechar las oportunidades con responsabilidad</i>	
Martha Belden Lankenau	
Segunda sesión plenaria	116
<i>La RSE como instrumento de Desarrollo</i>	
Equipo de relatores	
Tercera sesión plenaria	121
<i>Alianzas estratégicas para el desarrollo</i>	
Martha Belden Lankenau	
Anexo 1: Agenda de la Conferencia	126

LISTA DE MODERADORES Y PONENTES

Adrian Hodges

IBLF, Reino Unido

Albert Schram

Maastricht University, Holanda

Alejandra Forlán

Fundación Alejandra Forlán, Estados Unidos

Alejandro Langlois

ComunicaRSE, Argentina

Alejandro Roca

A Ganar, Uruguay

Alfredo Fossali

Stora Enso, Uruguay

Alfredo Gurber

Vetra Energía, Colombia

Alice Fismonti

Nike, Brasil

Amanda Pereira

Arpel, Uruguay

Ana Leticia Silva

Instituto Ethos, Brasil

Anabel Cruz

ICD Uruguay

Andrea Storace Puig

Stora Enso, Uruguay

Andrés Thompson

Fundación Kellogg, América Latina

Angélica Escobar

Fundación Américas para el Desarrollo, Ecuador

Antoni Ballabriga

BBVA, España

Antonio Vives

Cumpetere, Estados Unidos

Arturo Echevarría

CND, Uruguay

Bernardo Guillamón

BID, Estados Unidos

Beth Callaia

Fundación Ioshpe, Brasil

Camilo López

CEFIR, Uruguay

Carlos Kuster

Nutrisima, Uruguay

Carlos March

Fundación Avina, América Latina

Carol Harrison

Social Capital Group, Perú

Jessica López Saffie

Banco Estado Filial Cobranza

Jimena Fernández

FONTRA, Uruguay

Jordi Jaumá

Diario Responsable, España

Jorge Nowalski

Aliarse, Costa Rica

Jorge Ottaviani

Banco Central, Uruguay

Jorge Villalobos

Forum Empresa, América Latina

José Luis Quirolo

Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), Uruguay

Jürgen Griesbeck

Streetfootballworld, Alemania

Karina Stocovaz

Natura Cosméticos, Brasil

Larry Palmer

Fundación Interamericana, Estados Unidos

Laura Porras

BAC Credomatic, Costa Rica

Lesbia C. Taló Batz

Mabeli, Guatemala

Leticia Cannella

Consultora Independiente, Uruguay

Linda Deelen

Organización Internacional del Trabajo (OIT), Suiza

Louis Guay

Ministerio de Relaciones Internacionales, Canadá

Luís Iseppe

Sustainability Strategy, Estados Unidos

Luis Perera Aldama

PWC, Chile

Luiz Claudio Castro

Vale, Brasil

Marcelo Lanfranconi

Un techo para mi país, Uruguay

Marcia Texeira

Microsoft, Brasil

Margareth Flórez

RedEAmérica, América Latina

María Deicy Suárez

Ecopetrol, Colombia

María Pilar Jaramillo

Ecopetrol, Colombia

Carolina Linares
COBORSE, Bolivia

Cedric Herring
Universidad de Illinois, Estados Unidos

Celina Pagani Tousignant
Boston College, Estados Unidos

Clara Bazán CEA
Mapfre, España

Claudia Pérez
Asociación Civil Productores del Paso, Uruguay

Claudio Giomi
ARCOR, Argentina

Claudio Piñeiro
Intendencia de Durazno, Uruguay

Damien Delfosse
Forum Empresa, Américas

Daniela Carrera
Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Estados Unidos

Djordjija Petkoski
World Bank Institute, Estados Unidos

Doris Becker
GTZ, Paraguay

Edgard Bermúdez
Fundación Avina, América Latina

Effenus Henderson
Weyerhaeuser, Estados Unidos

Elinor López
Social Capital Group, Perú

Erich Suessdorf
ETS Consultants, Alemania

Esteban Silva
Oleoducto de Crudos Pesados del Ecuador

Estela Martínez
Asociación Atocongo, Perú

Fabián Ferraro
Streetfootballworld, Uruguay

Fabián Koss
BID Juventud, Estados Unidos

Felipe Cruz
Odebrecht, Brasil

Fernando Jiménez-Ontiveros
BID/FOMIN, Estados Unidos

Fernando Rodríguez Herrera
Defensor del Vecino, Uruguay

Francisco Silva
Fundación Smurfit Cartón, Colombia

Gabriel T. Rozman
TATA Consultancy Services, Uruguay

Martha Pacheco
OIT-Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), Chile

Martha Patricia Herrera
Cemex, México

Martín Carriquiri
SACEEM, Uruguay

Martín Dibarboure
Oficina de Planeamiento, Uruguay

Martyn Seal
Pepsico, Estados Unidos

Mauber Olveira
Desarrollo Rural, Uruguay

Maximiliano Luft
ZIGLA, América Latina

Noel Lustig
Mastercard América Latina

Olga González
Sabritas, México

Patricia Chico
Intel, Costa Rica

Paul Velasco
RedEAmérica, América Latina

Paula Restrepo
Empresas Públicas de Medellín(EPM), Colombia

Raj Sapru
BSR, Estados Unidos

Rajiv Maher
Cranfield University, Reino Unido

Reinalina Chavarri
AxisRSE, Chile

Renato Moya
Instituto Ethos, Brasil

Robert Ter Kulie
Pepsico, Estados Unidos

Rodrigo Jiménez
Barrick, Argentina

Rosa Jaso
Fundación Caja Navarra, España

Roxana Viquez
BAC Credomatic, Chile

Rubén Cortina
Union Network International, Argentina

Stanukumar Ghosh
University of Burdwan, India

Steven Puig
BID, Estados Unidos

Sujeesh Kishnan
Carbon Trust, Estados Unidos

Gabriela de la Garza

Pepsico, América Latina

Gastón Wright

Ashoka Changemakers, Estados Unidos

Guillermo Rucks

Teyma Forestal, Uruguay

Hans Nieto

Indra, Chile

Herbist Vilizio

A Ganar, Uruguay

Ignacio Cruz

Minería Los Pelambres, Chile

Javier Francisco Firpo

Intel, América Latina

Suman Majumdar

ITC, India

Thomas Schneider

GTZ, Ecuador

Víctor Burt

ADEC, Paraguay

Vidal Garza

Fundación Femsa, México

Virginia Vilariño

WBCSD, Europa

William Bullard

Diageo, Estados Unidos

Yanina Kowszyk

Forum Empresa, Américas

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

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Alfredo Giró Quincke

Estrella Peinado-Vara

Neli Díaz-Lamedada

Martha Belden Lankenau

María Raquel Trigo

Ana Castillo

A Rita Barbieri por la revisión de este documento.

DERES, Uruguay

Eduardo Shaw

Virginia Gómez

Gobierno de Uruguay

Martín Dibarboure



Co-Patrocinadores

Ancap

Ecopetrol

Odebrecht

Pepsico

Colaboradores

Barrick

Banco República

Banco Seguros del Estado

Cemex

CII

ES Global

Fundación Interamericana

InWent

Mapfre

O Boticario

TATA Consultancy Services

Uruguay a Toda Cosa

Agradecimientos

ANTEL
CND
Fundación Carolina
Walmart

Medios Patrocinadores

ADM
Canal 10
El Observador
810 Espectador
El País
Montecarlo
Radio Cero
Teledoce
Últimas Noticias

Logística

Los detalles de logística estuvieron a cargo de las empresas Personas.

Consejo Asesor

Adrian Hodges

*Internacional Business Leaders Forum (IBLF),
Reino Unido*

Antonio Vives

Cumpetere, Estados Unidos

Benito Piñeiro

*Administración Nacional de Combustibles,
Alcoholes y Portland (ANCAP), Uruguay*

Djordija Petkoski

Instituto del Banco Mundial, Estados Unidos

Eduardo Shaw

DERES, Uruguay

Ernest Ligteringen

Global Reporting Initiative (GRI), Holanda

Ezequiel Reficco

Universidad de los Andes, Colombia

Georgina Nuñez

CEPAL, Estados Unidos

Jodie Thorpe

Oxfam, Reino Unido

Laura Iturbide

Universidad Anáhuac, México

Luis Ulla

IARSE, Argentina

Marcelo Lombardi

Tres Cruces, Uruguay

Martín Dibarboure

*Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la
Presidencia, Uruguay*

Pablo Regent

Fundación Botnia, Uruguay

Paulo Itacarambi

Instituto Ethos, Brasil

Roberto Gutiérrez

Universidad de los Andes, Colombia

Rhina Reyes

Fundemás, El Salvador

Rosario Ferro

*Asociación Cristiana de Dirigentes de
Empresa (ACDE), Uruguay*

Willem Vosmer

Triple Value, Holanda

Yaninia Kowszyk

Fórum Empresa, Chile

Antonio Balabriga

BBVA, España

Equipo de relatores

Estudiantes de la Universidad Católica de Uruguay elaboraron los resúmenes de las sesiones.

Coordinador: Oscar Licandro

Relatores:

Mercedes Barreiro
Mariana Fabre Bieito
Juanita Sabath
Analía Gómez
Rodrigo Opazo
Christian Farnes
Stefanía Luján Yapor González
Martín Lescano
Carolina Nazareth Corrales Umpierrez
Rossana Gabriela Pannone Ramallo
Albertina Guerra Astiazarán
Ana Inés Sánchez
Laura Puentes López
Marcela Bisio
María Eloisa González
Sebastián Fernandez
Juan Sebastián Areosa
Natalia Ressi
Gonzalo Nin
Javier Mendiando

PRESENTACIÓN

En estos anales se resumen las ponencias y discusiones que tuvieron lugar durante la **VII Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa: Afrontando Retos con Responsabilidad** que se llevó a cabo en Punta del Este, Uruguay del 1-3 de diciembre de 2009.

En www.csramericas.org se encuentra 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 octava edición de las conferencias sobre responsabilidad social de la empresa que organiza el Fondo Multilateral de Inversiones, Miembro del Grupo del 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 Guatemala 2007 y Colombia 2008 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

Afrontando Retos con Responsabilidad

Estrella Peinado-Vara y Martha Belden Lankenau

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

En tiempos difíciles, las empresas tienden a buscar estrategias e implementar acciones que les brinden beneficios a corto plazo. La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) puede contribuir a que los negocios superen desafíos y aprovechen las oportunidades que surgen a raíz de estas situaciones. Las discusiones de este evento se centraron en las estrategias que crean valor en la empresa al mejorar su competitividad y a la vez que contribuyen a un desarrollo sostenible y equitativo.

Para lograr que la RSE sea utilizada como una herramienta de competitividad, se requiere incorporar prácticas en áreas relacionadas con transparencia, gobierno corporativo, mejores prácticas laborales y gestión medioambiental. Esto logrará que se fortalezca el desempeño de la empresa de adentro hacia fuera. Además, se reconoce que ser una empresa responsable es rentable ya que puede mejorar la productividad y la reputación, disminuir riesgos, o mejorar su gestión, y contribuir a un círculo virtuoso que no sólo beneficia a la sociedad, sino también a las propias empresas.

Las empresas tienen un impacto significativo en las condiciones socioeconómicas de las comunidades en las que operan. El sector privado responsable contribuye a mejorar los problemas sociales y medioambientales al convertirse en un aliado en el desarrollo sostenible. Sin embargo, no es suficiente que sólo algunas empresas sean responsables. Esto presenta las limitaciones de 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 colaboración entre empresas de distintos sectores y tamaños.

La RSE es un tema que abarca muchas áreas de la empresa, y temas, dependiendo de los grupos de interés, tamaño de la empresa y sectores. Es por esto que las sesiones de este evento estuvieron divididas en cinco temas o *tracks* que lograron abordar todas las áreas críticas de la RSE: A) Visiones sectoriales de la RSE; B) El desarrollo a través de la inclusión económica; C) Estrategias e instrumentos responsables; D) Enfoque global de la RSE; E) La respuesta responsable al cambio climático.

Primeramente se analizaron las visiones sectoriales de la RSE en el *Track A*. El sector financiero, extractivo, agropecuario y de empresas públicas compartieron su perspectiva sobre cómo el comportamiento empresarial responsable. Se presentaron las nuevas oportunidades de negocio que han surgido a raíz de la crisis y cómo cada una de estas empresas afronta de manera responsable los impactos que tiene en la sociedad y el medioambiente. El sector financiero presentó la educación e información al cliente como clave para mejorar su negocio. El sector extractivo compartió el potencial que tiene para beneficiar a los actores involucrados en sus actividades y cómo lo está abordando. El sector agroindustrial compartió cómo se ha logrado la inclusión económica de poblaciones vulnerables a través de su cadena de valor. Asimismo, las

empresas públicas hablaron sobre la formación de líderes socialmente responsables y la importancia de éstos en la sociedad.

Las empresas tienen un papel significativo en el desarrollo al crear modelos que generan empleo y oportunidades económicas para las comunidades locales. El sector privado ha demostrado un interés por mejorar las oportunidades económicas de las poblaciones vulnerables y de bajos ingresos, ya que, en muchos casos, su futuro está ligado a la sostenibilidad de estas comunidades. Durante las sesiones del *Track B* se compartieron experiencias de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD), el Programa Latino Americano de RSE (PLARSE), la relevancia de la diversidad en el trabajo y las oportunidades de desarrollo socioeconómico al incluir a poblaciones vulnerables en zonas rurales.

Otro de los temas abordados fue el de las estrategias y los instrumentos utilizados por las empresas responsables. Las empresas pueden mejorar su competitividad global al gestionar de forma responsable cada una de sus áreas del negocio. Se mostraron herramientas y estrategias de gestión que estimulan las prácticas de RSE y facilitan la medición de los impactos internos y externos.

Los desafíos y oportunidades que tienen cada país del mundo son distintos. Es por esto que las empresas emplean distintas iniciativas para mejorar su competitividad, disminuir sus impactos en el medio ambiente y contribuir al desarrollo equitativo. Durante las sesiones del *Track D* se compartieron los resultados de investigaciones en distintas regiones así como programas innovadores que pueden ser replicables en América Latina. Se compartieron iniciativas responsables en Europa, Asia y Norteamérica. Se presentó un estudio sobre el estado de la RSE en las Américas y finalmente se realizó una sesión de trabajo sobre crear, medir y comunicar el valor agregado de la RSE.

En el *Track E* se habló cómo cada vez el cambio climático está tomando mayor relevancia a nivel mundial y qué están haciendo las empresas responsables para afrontarlo. Como respuesta a este desafío, muchas compañías han tomado acciones para reducir o compensar sus emisiones de carbono. Durante las discusiones se habló sobre las oportunidades de innovación empresarial y de desarrollo de nuevos productos y servicios.

A pesar de todos los desafíos económicos, sociales y medioambientales las empresas han reconocido que al trabajar de manera responsable, logran mitigar estos problemas. Ya que el desempeño de las empresas está intrínsecamente relacionado con el bienestar de las comunidades en las que opera. Para mantener su competitividad en un mundo en constante cambio, las empresas deben afrontar sus retos con responsabilidad.

Track A

Visiones sectoriales de la RSE

Las sesiones abordaron los temas de la RSE a través de la visión de distintos sectores. Los panelistas mostraron los puntos de vista comunes y los desafíos para empresas de un mismo sector. Los sectores son: Financiero, empresas públicas, extractivos y agroindustrial



Sesión 1A: Iniciativas responsables del sector financiero: Educación financiera para clientes

Martha Belden Lankenau

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Los panelistas de esta sesión incluyeron a Daniela Carrera, Jefa de División, Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) del BID, Estados Unidos; Jessica López Saffie, Vice Presidenta Banco Estado, Chile; Roxana M. Viquez, Directora Regional de RSC, BAC Credomatic, Costa Rica; y Jorge Ottavianelli, Superintendente de Servicios Financieros, Banco Central del Uruguay, Uruguay.

Introducción

Daniela Carrea, del Grupo BID, comentó que la sesión es una buena oportunidad para discutir sobre la importancia de la educación, los retos que plantea, las oportunidades que ofrece y las iniciativas que se están desarrollando en la región. En la División de Mercados Financieros del Departamento de Finanzas Estructuradas y Corporativas del Grupo BID, se conoce la importancia de la educación financiera para el desarrollo de la región. Por ello se ha incluido en uno de los pilares de la estrategia programática que se llama *Beyond Banking* sobre la sostenibilidad global de la banca, que incluye un pilar específico que se llama *Learn Banking* que se refiere a cómo usar la educación financiera para promover la inclusión económica.

La educación financiera presenta una verdadera oportunidad para el sector financiero especialmente en tiempos de dificultad económica. Carrera comentó que la crisis del mercado hipotecario se originó en parte por el desconocimiento de los clientes sobre los riesgos de los productos y sobre las implicaciones en el manejo de sus deudas. Una de las lecciones de esta crisis y que es de interés de los bancos, es trabajar con clientes informados, que sepan manejar sus finanzas y que saquen el mejor provecho de los servicios bancarios. Los programas de educación financiera brindan una oportunidad única para que las instituciones en la región incluyan un componente de RSE integrado en el área operativa, que beneficie tanto a los clientes como al propio banco. Por un lado puede ser una herramienta para llegar a nuevos clientes y por otro, permite mejorar el perfil de los clientes existentes. La educación financiera permite que el individuo tenga una mejor alternativa para decidir su bienestar financiero.

Afortunadamente a medida que la educación financiera ha despertado más interés como herramienta que facilita la inclusión social y económica, se han desarrollado más iniciativas en la región tanto en el ámbito público como en el privado. Durante la sesión se presentaron las experiencias de tres actores que son Bac Credomatic, en Costa Rica, el Banco Estado en Chile y Banco Central del Uruguay. Estas experiencias ofrecen una muestra relevante del cúmulo de iniciativas que se están dando en la región, los cuales incluyen otros programas de instituciones financieras privadas como son los del Grupo BBVA, Citibank, Visa y Mastercard; y en el ámbito público, bancos centrales y gobiernos que también están involucrados cada vez más en el tema de educación financiera. Además de la iniciativa del Banco Central de Uruguay, otros bancos

centrales en Argentina, El Salvador y Guatemala también han desarrollado sus programas de educación financiera.

En el ámbito de la RSE, los bancos privados de la región son los que tienen una posición privilegiada para implementar programas que, por su alcance y conocimiento de mercado, lograrían promover la inclusión social de una manera mucho más sistemática y consistente. El requisito imprescindible para ayudar a reconstruir la credibilidad a los bancos privados es que estos programas sean imparciales, justos, amplios y transparentes y no tanto considerados como un instrumento de marketing.

Para lograr este objetivo se necesita una buena dosis de creatividad y según Carrera, no resulta sencillo convencer a algunos clientes, antes de que sea demasiado tarde, de por qué es necesario tomar un curso sobre cómo presupuestar su deuda o cómo prepararse mejor con el ahorro para la vejez. Una pregunta válida sería ¿cómo diseñar programas de educación financiera que cumplan con sus objetivos de calidad, de enseñanza, como un producto que sea además atractivo?

Según Carrera, la educación financiera debe ser entretenida y los programas educativos deben utilizar los canales adecuados, que pueden ser no tradicionales como la radio y la televisión incluso los videojuegos, que están teniendo gran éxito para fomentar el conocimiento financiero.

Otro de los retos que plantean los programas de educación financiera es la evaluación del impacto de los programas. ¿Qué tan efectivos son? y ¿Cómo se pueden medir? De la misma manera que los departamentos de tecnología e información de los bancos hacen seguimiento a las campañas de marketing con sofisticados programas sofisticados también se debería de hacer seguimiento a las campañas de educación financiera para seguir mejorando su diseño y sobre todo su orientación, con el fin de que los esfuerzos estén más enfocados y sean iniciativas sostenibles a largo plazo.

Durante esta sesión cada uno de los ponentes compartió su visión y se conversó sobre la necesidad de creatividad, medición y el rol que pueden jugar tanto las instituciones privadas como públicas para mejorar la capacidad de los actores para que una mejor educación financiera mejore la inclusión social.

Programa “Hazte bien, usa tus *lucas* bien”

Banco Estado es un banco chileno de propiedad del estado. Es un banco comercial que realiza todas las actividades de un banco privado, refiriéndose a que está presente en todos los segmentos y sectores. Banco Estado es el tercer banco en colocaciones con el 16% del mercado en Chile; con 30.000 millones de dólares en activos y un patrimonio de 2.600 millones de dólares.

Jessica López Saffie mencionó que la red de distribución de Banco Estado es la más extensa en el país. El banco cuenta con 344 sucursales que son oficinas completas donde se realizan todas las actividades bancarias y 3.300 cajas vecinas. Las cajas vecinas son un proyecto que logra una distribución de comercio a largo de todo el país. Este sistema funciona a través de los locales de microempresarios, donde ellos sólo instalan un dispositivo que les permite a los clientes realizar

un conjunto de transacciones. Debido a que el sistema financiero chileno tiene 1.900 sucursales en total, las 3.300 cajas vecinas adicionales a lo largo de todo el país logran que exista una cobertura mucho más extensa.

El banco tiene 500.000 clientes con créditos hipotecarios, lo cual significa que financia una de cada dos viviendas. En su gran mayoría se trata de créditos para la compra de viviendas destinadas a sectores de bajos recursos, que se complementan con los ahorros y un subsidio del estado. Este programa existe para que cualquier chileno en cualquier lugar pueda emprender y desarrollarse. El banco busca tener un alto impacto social y por eso trabaja con segmentos de distintos grupos, desde pequeños empresarios hasta las grandes empresas del país.

El objetivo estratégico en el ámbito de la gestión comercial con impacto social esencialmente es mejorar la calidad de vida de los chilenos a través de la bancarización y el apoyo al emprendimiento. El banco busca ser un instrumento eficaz de apoyo a las políticas públicas, y mejoramiento de los servicios del gobierno, a través de los mecanismos de pago. Banco Estado además busca fortalecer la competencia en el mercado financiero.

López Saffie además remarcó el rol que tuvo Banco Estado en la crisis financiera. El banco apostó al crecimiento en el sistema financiero cuando toda la banca privada se replegaba y tuvieron un impacto anti cíclico. Diseñaron instrumentos innovadores en términos de políticas comerciales, en bajar precios y sacrificar utilidades para el accionista. También se utilizaron fondos de garantías disponibles y reprogramaciones para los clientes que enfrentaron una situación difícil. Estas medidas han tenido más éxito que el esperado ya que en el último año tuvieron un crecimiento de 22% mientras que el resto de la banca chilena cayó en un 5%.

La parte que faltaría para completar la misión es el programa de educación financiera del Banco Central. Según López Saffie, la bancarización no es sólo dar acceso y ofrecer productos o llevar al banco a donde están los clientes. Cuando el cliente tiene información tiene la capacidad de decidir y de optar por un producto u otro y tomar mejores decisiones financieras sobre el uso de los productos. Según López Saffie, la gestión comercial tiene impacto social ofreciendo información, instrucción y capacitación a los clientes para que puedan tomar mejores decisiones. Aporta transparencia al sistema financiero (que tradicionalmente ha tenido una cierta opacidad en los precios y tarifas) con un consumidor más informado que contribuye a una mayor fidelidad de la clientela.

La educación financiera fortalece al negocio y apoya al desarrollo económico y social de los clientes. La iniciativa piloto surgió por la detección de problemas de sobreendeudamiento entre los jóvenes que entraban al mundo laboral. El programa de educación financiera está conformado en talleres educativos presenciales para personas que luego se relacionan directamente con los clientes, por ejemplo operadores de cajas, que a la hora de atender al cliente transmiten los conceptos financieros y ofrecen más información sobre sus transacciones.

La experiencia piloto también cuenta con capacitación presencial a jóvenes entre 16 y 18 años con cuatro módulos y una reflexión respecto a su vida y habilidades. En esta capacitación, los jóvenes trabajan sobre un presupuesto y sobre conceptos, como los medios de pago, productos, como las tarjetas de crédito. Los capacitadores son voluntarios, empleados del banco, que desempeñan la labor de monitores en los talleres. En 2008-2009, participaron 35 escuelas con

1.700 estudiantes, además se formaron 40 monitores de Banco Estado Cobranza, 250 hijos de empleados y una capacitación especial para la policía de investigaciones.

Se integraron a los programas de estudio el uso del dinero y las deudas, las cuales son materias que en general se ven en el mundo de las ideas y ayudan a intervenir e identificar de mejor forma la asignatura o los programas que tengan mayor afinidad con el tema económico. López Saffie concluyó que si existe un acceso al crédito fácil, es muy importante educar sobre el uso responsable de los productos financieros para que las personas aprendan a endeudarse de manera responsable.

Educación financiera para vivir mejor, BAC Credomatic

Bac Credomatic es un banco privado con presencia en 7 países latinoamericanos y con más de 2 millones de clientes. El banco cuenta con una política corporativa que define su compromiso con el desarrollo sostenible mediante proyectos donde aprovechan sus conocimientos y fortalezas. En otras palabras, contribuyen con lo que saben hacer bien y se enfocan en sus fortalezas para mejorar la calidad de vida de sus clientes, proveedores y las sociedades donde operan.

Roxana M. Víquez, contó sobre los modelos desarrollados en gestión de responsabilidad social corporativa. Según Víquez, el banco cuenta con un equipo de trabajo de 20 personas que trabajan a tiempo completo, repartidos entre todos los países de la región. El modelo de gestión trata de incorporarse dentro de la estrategia de la empresa. Se busca conducir el negocio de una manera ética y transparente. Los programas de RSE que se están ejecutando están incluidos en el *balanced scorecard* de todos los gerentes donde tienen a su vez las operaciones del banco. El área de RSE funciona como impulsora y capacitadora. La estrategia está totalmente alineada y complementa lo que hace el negocio para que sea sostenible.

El ejercicio lo hacen agregando valor y beneficios a los productos que ya existen en el sistema financiero y buscando mayor bienestar. El banco piensa en qué se puede hacer para que las personas que se relacionan con ellos obtengan un beneficio mayor y que éste no se cobre. Además, la empresa cuenta con 16.000 empleados de los cuales 3.800 son voluntarios, así que más del 30% de los empleados han donado 1 día de trabajo al año a la labor social.

El área de RSE involucra directamente a gerentes y colaboradores. La empresa procura mejoras en el ambiente laboral, por lo que han sido reconocidos como el mejor empleador en Costa Rica. En temas ambientales, asumen la responsabilidad que les corresponde sobre el impacto ambiental y tienen una respuesta proactiva para evitarlo, minimizarlo o compensarlo adecuadamente.

Víquez además explicó cómo han alineado la estrategia del negocio con la responsabilidad social. En primer lugar, publicaron unos lineamientos que definen los objetivos y áreas de interés. En este documento se observan las responsabilidades por nivel (CEO, gerentes, jefes de área, ejecutivos etc.). Además se definen una serie de indicadores para cada uno de ellos. Bac Credomatic también cuenta con un plan estratégico y un plan de trabajo anual. Cada proyecto y programa es asignado a una vicepresidencia del banco y a una gerencia operativa que se incorpora en el plan de trabajo anual de esa instancia y dentro de sus objetivos y metas. Para medir el impacto de los programas, desarrollaron una serie de indicadores que están incluidos en el *balanced scorecard* que el banco utiliza para medir su desempeño.

El programa de jóvenes está dirigido a estudiantes de secundaria, institutos técnicos y universidades y tiene que ver con tres temas titulados: “Educación financiera para una vida mejor”, “Educación financiera para un mejor trabajo” y la especialidad de técnico medio en banca y finanzas que fue creada para colegios técnicos y vocacionales con una duración de tres años. Estos se realizan mediante alianzas con ministerios de educación e institutos de formación técnica o universidades.

Viquez explicó que el programa de educación financiera “Para una vida mejor” está dividido en tres grupos: El primer grupo lo conforman las comunidades, es decir, la sociedad en general. El segundo grupo está representado por las pequeñas y medianas empresas y el tercer grupo son los jóvenes. En el tema de comunidad atienden a personas adultas de cualquier nivel educativo, clientes o sus empleados, o colaboradores de la empresa.

El programa “Educación financiera para una vida mejor” y lo que es educación para estudiantes, cuenta con tres modalidades que fueron realizadas en alianza con el Ministerio de Educación de Costa Rica. El primero, el masivo, está dirigido a colegios técnicos y universitarios, tiene una duración de 60 horas y busca mejorar el manejo de las finanzas personales y familiares. Por otro lado cuentan con una materia anual titulada “Educación financiera para el trabajo”, una materia que se incorpora al currículum de diversidad de programas para diferentes públicos de acuerdo a su nivel de educación.

El programa comenzó en 2007 con un taller en 17 colegios y una cobertura de 3.500 estudiantes. En 2008, concluyeron con 4 talleres, 97 colegios involucrados, 220 docentes y 25.000 estudiantes. En 2009 formaron 200 profesionales (trainers of trainers) que han hecho 106 réplicas y han formado a más de 2.500 docentes, llegando a 75.000 estudiantes. Con el convenio del Ministerio de Educación lograrán que a partir del 2010 todos los estudiantes reciban un semestre de educación financiera como parte del currículum educativo permanente.

El banco también cuenta con un programa dirigido a dueños de pequeñas y medianas empresas, titulado “Programa de excelencia financiera Pymes”. El curso tiene una duración de 16 horas, logrando capacitar en este año a 2.000 Pymes con cursos presenciales en la región. En este momento en Costa Rica hay una población económicamente activa de 1 millón y medio de personas. Alrededor de 300.000 personas reciben su salario a través de Bac Credomatic y este año más de 17.000 clientes recibieron un curso de 4 horas sobre educación financiera.

Entre los logros más relevantes se encuentran lograr una alianza público privada exitosa. La alianza ha tenido impacto en la política pública, aspecto que resulta esencial para lograr la sostenibilidad del esfuerzo a largo plazo. Con estos esfuerzos, Bac Credomatic ha logrado fortalecer la imagen corporativa y el reconocimiento de los grupos de interés.

Según Viquez, es indispensable presentar los avances a la gerencia de la junta directiva una vez al mes, como se hace para el resto de asuntos. La capacitación y el apoyo técnico tienen que ser constantes y son necesarias las acciones afirmativas y los reconocimientos a los voluntarios.

Los factores clave en este programa han sido el apoyo total del CEO de la empresa y de la junta directiva; el hecho que los programas involucren a los *stakeholders* internos y externos; y una estructura de RSE bien establecida ligada al sistema de gestión de la empresa con indicadores, la

coordinación del trabajo con los técnicos y un programa de capacitación diseñado con apoyo externo.

Experiencia de Banco Central del Uruguay

Jorge Ottavianelli compartió el enfoque y el marco legal del sistema financiero en Uruguay que también cuenta con programas de educación financiera. En Uruguay, el cliente del sector financiero está amparado por la Ley de 17.250 sobre los derechos de los consumidores, a efectos de equilibrar las distintas fuerzas que se mueven en los mercados. Muchas veces en el sistema financiero existen distintos grados en los niveles de información entre empresas y consumidores y al mismo tiempo es difícil para un consumidor absorber y procesar toda la información disponible ya que tiene altos costos.

A partir de 2000, la Ley 17.250 establece que el consumidor es toda persona física o jurídica que adquiere o utiliza productos o servicios como destinatario, por lo tanto también están incluidos los clientes del sector financiero. Al mismo tiempo en 2007 salió la ley de la promoción y defensa de la competencia que fomenta el bienestar de los actuales y futuros consumidores y usuarios.

Hasta el 2000 existía una atención descentralizada y hasta 2008 todos los reguladores y supervisores del sistema financiero estaban dentro del sistema del Banco Central y tenían por un lado la Superintendencia de Inclusiones de Intermediación Financiera que atendía a las instituciones financieras como bancos, casas financieras, casas de cambio y empresas que dan crédito. Por otro lado se tenía la Superintendencia de Seguros y Reaseguros y por último la División de Mercado, Valores y Control de Valores de AFAP (Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional). Había tres aéreas dentro del banco central que supervisaban los distintos sectores del sistema financiero. Cada una de esas áreas tenía atención descentralizada y realmente muy baja atención a los clientes como miembros del sistema. En 2002 Uruguay sufrió una crisis financiera y en 6 meses se retiraron el 47% de los depósitos del sistema. Al finalizar la crisis, 5 de los bancos privados más grandes del país habían cerrado.

Para los supervisores, la crisis fue un aprendizaje ya que originó una agenda de temas prioritarios, entre ellos, la atención a los clientes o consumidores del sistema. En 2005, se creó una unidad centralizada de control y cumplimiento que tenía como eje atender las denuncias de los consumidores o los clientes de los bancos. También era un insumo para evaluar el desempeño de las distintas organizaciones. En 2008, se produjo un cambio legal sustancial, la nueva carta orgánica del Banco Central fusionó los 3 organismos supervisores del Banco Central bajo una superintendencia de servicios financieros. Esta superintendencia tiene la responsabilidad de supervisión de todo el sistema financiero uruguayo.

Por lo tanto, cuando se diseñó la nueva superintendencia, uno de los temas esenciales fue la creación de un área de atención y desarrollo de políticas educativas para todo el sistema financiero con el fin de evitar que existan nichos donde no exista la defensa de los clientes. La educación financiera ha sido desarrollada de una manera centralizada desde 2009 y se creó un departamento de información y atención al usuario del sistema financiero.

La nueva carta orgánica dicta normas que promueven la protección de los consumidores de servicios financieros y atienden los reclamos de los consumidores. Se emitieron dos circulares

sobre el tema. Muchas de las actividades regulatorias y de supervisión que se desarrollaron estaban vinculadas con la crisis de 2002 y el aprendizaje tenía que ver con que se le vendían al consumidor productos que no estaban a su alcance y no se calculaba bien el nivel de riesgo y los consumidores no tenían conocimiento de lo que estaban comprando. Esta circular regula todos los productos emitidos por otras instituciones ya que son certificados de depósitos o distintos tipos de títulos de bancos, como bancos o empresas del exterior que se les vende a consumidores nacionales. La circular es clara sobre la ejecución y documentación de los clientes, se deben documentar las instrucciones y autorizaciones de los clientes.

Los objetivos de la circular sobre la transferencia de información son mejorar la información asimétrica y disminuir los costos de búsqueda para aumentar la transparencia. Esto crea incentivos para mejorar la competencia en el mercado local. En el fondo, buscan una cultura corporativa que incluya el trato justo con el cliente para crear confianza en el sistema. Los estándares éticos son importantes para esta circular, ya que incluye los principios entre relaciones de empresas, clientes y la atención de reclamos.

Además, en el plan estratégico se ha incluido el objetivo de generar confianza del sistema financiero a los usuarios y promover prácticas competitivas entre las empresas. Trabajar con programas que contribuyan al conocimiento de los derechos de los clientes, atención diligente de denuncias y consultas, promoción de aplicación y sanas prácticas. Otro aspecto es la divulgación de información económica y financiera, promoviendo la transparencia; y la promoción de prácticas competitivas entre las empresas supervisadas. El último objetivo estratégico es contribuir a la educación económica y financiera de la sociedad y aquí es donde se incluyen los programas de educación a los clientes en el sistema financiero.

Conclusiones

El objetivo de la sesión fue analizar distintas maneras, a través de instituciones financieras públicas y privadas, en las que se ha implementado la educación financiera para integrar este componente de RSE en el área operativa, de forma que beneficie tanto a los clientes como al propio banco. Por un lado la educación financiera puede ser una herramienta para llegar a nuevos clientes y por otro, permite mejorar el perfil de los clientes existentes. De diversas maneras y en diversos niveles, la educación financiera permite al individuo tener una mejor alternativa para hacer un uso responsable de su capacidad financiera al tomar decisiones de una manera informada.

Durante la sesión se presentaron las experiencias de tres actores que son Bac Credomatic, en Costa Rica, el Banco Estado en Chile y Banco Central del Uruguay. Estas ofrecen una muestra relevante de las iniciativas en la región, los cuales incluyen otros programas de instituciones financieras privada y en el ámbito público además de bancos centrales y gobiernos que también están involucrados cada vez más en el tema. Muchos de estos programas están de alguna manera ligados con los ministerios de educación, ya que a través de ellos logran llegar a un grupo mucho más amplio y aseguran la calidad del material. A través de alianzas público privadas, se logra que estos programas sean exitosos, tengan mayor impacto y mejoren la competitividad de la empresa y sus clientes.

Sesión 2A: Formación de líderes socialmente responsables en empresas públicas

Equipo de relatores

Universidad Católica del Uruguay

El panel estuvo integrado por Walter Rossi, Presidente de la Comisión de Ética del Colegio de Contadores, Uruguay; Martín Dibarboure, Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República Oriental del Uruguay; Arturo Echevarría, Presidente de la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), Uruguay; Fernando Rodríguez, Defensor del Vecino de Montevideo, Defensoría del Vecino, Uruguay y Luis Perera Aldama, Socio, PriceWaterhouseCoopers (PWC), Chile.

Introducción

El objetivo del panel fue discutir y debatir sobre el rol del estado en la formación de jóvenes socialmente responsables. En este panel se buscó definir el perfil de líder socialmente responsable y de qué manera el estado puede promover las prácticas socialmente responsables.

El rol del estado frente a la RSE

Martín Dibarboure comenzó su presentación con una breve introducción sobre cómo la globalización y la influencia de las empresas en la economía mundial han generado un crecimiento en la demanda de la RSE. Dibarboure agregó que el estado tiene un rol principal en promover y liderar el tema de la responsabilidad social. En la agenda internacional, existen políticas públicas que fomentan un mercado más propicio a través de nuevos mercados, cooperación internacional y fondos éticos de inversión. En todos los préstamos internacionales aparecen estos tres temas como prioritarios para lograr la cooperación. De ahí surge la necesidad de que el estado promueva políticas públicas sobre la responsabilidad social y la transparencia.

Dibarboure agregó que ser un líder socialmente responsable significa transformar la sociedad. El estado puede direccionar a través de las políticas públicas y las mejores prácticas que estén alineadas con el desarrollo sostenible. Por eso es prioridad del estado la formación de líderes responsables con la sociedad y el medioambiente para el sector público y privado. La coordinación con la academia también es clave para lograr los objetivos del estado.

Por tanto es prioritario analizar la escala de valores del Estado desde la administración. Ya que el Estado puede ser socialmente responsable al generar políticas que busquen el bienestar de la ciudadanía y hacer que otros también lo sean. Pero además, debería de tomar una actitud activa para la promover, sensibilizar y gestionar responsablemente sus políticas. Según Dibarboure, el Estado es el único actor que tiene la capacidad para promover estas iniciativas. Las prioridades de un Estado socialmente responsable deberán ser la formalización, la transparencia y el escrutinio.

Por otro lado, el Estado también tiene un rol fundamental en la promoción para la formación de alianzas entre los distintos sectores. A través del sector académico, el Estado apoya la realización de investigaciones y el desarrollo de profesionales éticos y responsables. A través de la sociedad civil, puede mejorar la implementación de proyectos de desarrollo. Finalmente, a través del sector empresarial logra la movilización de recursos para todos los segmentos de la población. Con esta sinergia entre los distintos sectores se logra la formación de líderes que trasciendan en la sociedad y que lo hagan de manera responsable.

La visión de la RSE de las empresas públicas

Arturo Echevarría comentó que la Red de Empresas Públicas (REP) es un mecanismo de coordinación institucional que procura optimizar los recursos, alinear estrategias y potenciar el trabajo de diferentes organizaciones públicas. El objetivo de la red es el intercambio de experiencias, así como trabajar el concepto de servicio público. A través de esta red se logró la adhesión de empresas públicas al Pacto Mundial. La misión de esta red es formar empresas que por su naturaleza están al servicio de los ciudadanos y que contribuyan al desarrollo sustentable y trabajen junto a los grupos de interés para lograr alianzas.

Para responder a la demanda de la responsabilidad social se requiere un sistema educativo que forme a los futuros profesionales y líderes que trabajarán en las empresas, a los futuros ciudadanos que tendrán que promover los derechos humanos y a los futuros funcionarios que tendrán a su cargo el bien común de la sociedad. Es por tanto que la REP busca formar servidores públicos, socialmente responsables, abarcando a las organizaciones en su totalidad al impulsar políticas que faciliten el trabajo de estos líderes.

Se espera que estos líderes es que transformen a la sociedad en la que viven, se relacionen de manera ética y transparente y tomen decisiones alineadas con el desarrollo sostenible. Por su tamaño en la economía y por ser propiedad de todos los ciudadanos, una de las mayores responsabilidades sociales de las empresas públicas uruguayas es liderar el proceso de desarrollo de los líderes del país.

La visión ciudadana de la RSE

Fernando Rodríguez Herrera, Defensor del Vecino (*Ombudsperson*), mencionó que la defensoría es un nuevo organismo independiente de los poderes establecidos sin precedentes en el Uruguay cuyo rol es la escucha y análisis de cómo vive el ciudadano el rol desempeñado por el Estado. Tiene un rol de colaboración crítica con la administración pública y se constituye como una herramienta para aumentar la capacidad de los ciudadanos a la hora de defender sus derechos.

Este organismo debe analizar en qué medida las políticas públicas están alineadas con las necesidades de los ciudadanos y verificar si la relación del Estado y la Sociedad Civil es respetuosa. La responsabilidad social del Estado es garantizar y satisfacer los derechos humanos. Es por eso que el Estado no puede nunca vulnerar derechos, y si esto ocurriera, el Estado debe actuar para corregir esa situación. A su vez debe garantizar que las empresas no vulneren derechos contaminando o invadiendo el espacio público.

Es importante que el Estado demuestre que hizo el mayor esfuerzo por satisfacer los derechos de los ciudadanos. Por tanto, la Defensoría del Vecino promueve la creación de Presupuestos con enfoque de Derechos Humanos y la construcción de escenarios amplios de interacción para lograr acuerdos en el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de las políticas públicas.

El capital social e intelectual para la RSE

Luis Perera planteó que competir en la economía global implica el desarrollo del capital social e intelectual de las organizaciones. Es necesario crear las condiciones para el desarrollo de la gente y sus conocimientos, así como la calidad de sus vínculos formales e informales. De acuerdo a Perera, el capital social expresa la calidad de las relaciones formales e informales del Estado. El mayor desafío es involucrar a todos los ciudadanos y construir cohesión.

Existe una creciente tendencia en las empresas públicas de rendición cuentas. Se ha transformado la gestión de los gobiernos y los asuntos públicos ante el escrutinio de la sociedad civil. El mundo requiere más transparencia porque han bajando los niveles de confianza en las empresas públicas y privadas. Éstas deben rendir cuentas tanto por razones morales como porque las hace más eficientes. El *Global Reporting Initiative* (GRI) ha desarrollado herramientas específicas para realizar reportes de sostenibilidad en las empresas de los distintos sectores. Esto empuja a que las empresas tanto en el sector público como en el privado tengan las herramientas para actuar en este sentido, para ser competitivas y atraer inversiones.

El gobierno es un facilitador y guardián de la convivencia sustentable, y para ello debe formar los líderes del mañana y actuar con un sentido de trascendencia. El centro de la actividad empresarial y económica debe de ser el ser humano, por tanto la formación de líderes que busquen trascender en la sociedad, logrará mejorar las decisiones que se toman dentro de las instituciones públicas y privadas.

Conclusiones de cierre

El gobierno tiene un rol relevante en la formación de líderes socialmente responsables. Desde las empresas públicas en Uruguay se está haciendo un gran esfuerzo para promover valores y ética en los tomadores de decisiones. Por otro lado, la sociedad civil también tiene un rol importante al evaluar y reportar cualquier incidencia por parte de las políticas públicas que no estén alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible.

Del Estado se busca el respeto a los derechos humanos, la transparencia y el acceso a la información para la toma de decisiones. El Estado debe ser un líder socialmente responsable, generando políticas públicas que respeten a los ciudadanos y que estimulen el desarrollo del liderazgo ético dentro de todas sus decisiones.

Sesión 3A: Aprovechando el potencial en la industria extractiva

Antonio Vives¹

Cumpetere

El panel estuvo integrado por Amanda Pereira, Gerente de Proyectos de Arpel, Uruguay; Rodrigo Jiménez, Vice Presidente de Asuntos Corporativos, Barrick, Argentina; María Deicy Suárez, Coordinadora de Proyectos de RSE, Ecopetrol, Colombia; y Esteban Silva, Director de Responsabilidad Social, Oleoducto de Crudos Pesados (OPC), Ecuador.

Introducción

Antonio Vives, comenzó la presentación con una introducción sobre la industria extractiva. Las empresas de la industria extractiva son uno de los casos más ricos y completos para analizar la temática de la responsabilidad social en las empresas ya que tienen un elevado impacto económico, ambiental y social. Extraen recursos naturales, en su mayor parte no renovables (salvo las empresas forestales). En algunos casos los impactos y los riesgos ambientales son muy significativos, a veces degradando el área, o con una gran potencial de hacerlo, con un elevado impacto en otros recursos naturales, como el agua y el aire; y en muchas ocasiones los impactos son irreversibles o de elevado costo de reversión.

Aun cuando existen grandes industrias extractivas en países desarrollados, en especial Estados Unidos, Canadá y Australia, buena parte de las actividades actuales se concentran en países en desarrollo. Por los elevados costos de inversión y las altas necesidades de financiamiento, la explotación suele ser llevada a cabo por grandes empresas, muchas veces multinacionales. Su impacto económico suele ser muy elevado y las inversiones y los costos suelen situarse en regiones remotas, fuera de las grandes poblaciones, mientras que los beneficios suelen lograrse fuera de la zona de explotación, muchas veces en mercados de exportación. Ya que las empresas de este sector son extractoras de recursos, las comunidades son y se sienten muy afectadas por sus actividades y tienden a exigir responsabilidad y compensaciones.

En la zona en que operan, además del gran impacto ambiental, tienen también un gran impacto social, sobre el empleo, la salud, la seguridad y el desarrollo económico local, por lo que tienen cierta responsabilidad de contribuir a la salud y la educación en las regiones donde operan.

En numerosas ocasiones son el mayor empleador de la zona en la que operan, directa o indirectamente. Dado que el proceso de inversión suele ser concentrado, requiriendo menos recursos que la explotación, recurren a contrataciones temporales, unas veces trayendo la mano de obra de otras zonas, y otras veces contratando localmente, en cuyo caso contribuyen a la creación de empresas y al desarrollo local. Este contraste en el período de inversión y el de explotación puede tener graves consecuencias sobre las comunidades aledañas, creando un periodo de bonanza seguido de una recesión. Esto conlleva responsabilidades en el desarrollo de la cadena de proveedores y particularmente en el tema laboral, donde las políticas de los

¹ Antonio Vives fue el moderador de la sesión.

subcontratistas pueden ser débiles. Adicionalmente deben asumir una parte de responsabilidad en la sostenibilidad del desarrollo económico local.

Además de esta caída en actividad que se produce cuando acaba el periodo de inversión inicial, se presenta una situación más aguda cuando la explotación termina, particularmente en el caso minero. Allí la empresa debe asumir las responsabilidades de recuperar, en la medida posible, las alteraciones al ecosistema y contribuir a minimizar el impacto de su salida en la comunidad.

El mismo poder de las empresas, a veces desproporcionado con respecto a los gobiernos locales e incluso al gobierno nacional, potencia aún más este impacto. Suponen grandes contribuciones en impuestos y regalías para los gobiernos locales, ya sea directa o indirectamente. El problema surge cuando los gobiernos locales son débiles y no son capaces de administrar los recursos o estos no son suficientes para cubrir en comparación con las necesidades de la población, que ve como una gran empresa explota sus recursos y no ve los beneficios. Todos estos elementos aumentan el potencial de corrupción y la empresa podría tener que preocuparse del manejo de los recursos que hace el sector público, de las regalías y los impuestos que se pagan.

Adicionalmente, la industria minera, del petróleo y del gas tienen una importante contribución a las emisiones de gases de efecto invernadero y su reducción debe estar entre sus prácticas responsables.

Por todas estas razones mencionadas, la industria extractiva está en el punto de mira de muchas de las partes que suelen estar interesadas en las prácticas responsables: gobiernos, por su impacto en los recursos financieros y por la regulación social y ambiental; comunidades y organizaciones de la sociedad civil por el elevado impacto en todos los órdenes; mercados financieros por los grandes volúmenes de financiamiento requeridos (no son proyectos de inversión que puedan pasar desapercibidos); y los empleados por los riesgos de seguridad y el impacto en la calidad de vida por estar en las cercanías de la explotación.

Todos estos factores hacen que la industria extractiva sea capaz de transformar las regiones donde opera tanto para bien como para mal. Afortunadamente, se están reconociendo estos impactos a través de acuerdos voluntarios internacionales y una mayor conciencia a nivel nacional. Estas empresas, apenas se encuentran en los comienzos de explotar el gran potencial que existe para mitigar sus impactos y, lo que es más importante, de contribuir al desarrollo económico local, protección del medio ambiente, prácticas laborales justas, respeto a los derechos de las comunidades entre otros. De allí que tengan un inmenso potencial para hacer el bien, que es lo que se discutió en esta sesión.

Resumen de las presentaciones

ARPEL (Asociación Regional de Empresas Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe) es una institución que se dedica a ser vehículo de intercambio de conocimientos entre empresas de la región, facilitando el diálogo. En su intervención, **Amanda Pereira**, Gerente de Proyectos de ARPEL presentó un sistema de Gestión de relacionamiento comunitario desarrollado para el uso de sus empresas afiliadas.

El sistema de gestión está basado en una visión integral del desarrollo sostenible, en el cual, siendo empresas, la RSE funciona como la base, apoyándose en los pilares económico, social y

ambiental. Se busca que todas las partes ganen, en un círculo virtuoso consistente en planificar, hacer, verificar y actuar, donde la comunicación juega un papel principal. Se busca además que los proyectos puedan perdurar en el tiempo e impulsar el área medioambiental y social sin comprometer el desarrollo. Se estimula el flujo de información técnica entre las empresas para aumentar tanto el impacto positivo de los proyectos como el óptimo social. Esto último referido a la participación de los diferentes actores. Se promueve utilizando los siguientes manuales para cada una de las ideas emprendidas:

- Participación con las comunidades: Línea de base de la relación de la empresa con la comunidad, participación ciudadana y diálogo social, gestión de programas de desarrollo local e inversión social, criterios de evaluación y priorización de proyectos sociales, desarrollo de alianzas, desarrollo de proveedores y voluntariado corporativo
- Relacionamiento con pueblos indígenas
- Gestión de riesgos socio-ambientales y de reputación – gestión de riesgos, aspectos críticos, biodiversidad, prevención y manejo de conflictos socio-ambientales
- Manual de comunicaciones y reportes

La presentación de **Rodrigo Jiménez**, de la empresa minera Barrick, describió el Compromiso Atacama en el proyecto de explotación de una mina de oro, Pascua Lama, en la frontera entre Chile y Argentina. El proyecto se desarrolla en una zona remota en los Andes, donde el grado de subdesarrollo económico y social es relativamente elevado, con elevados niveles de pobreza y de desempleo. La parte en Chile afecta a una comunidad indígena. De allí la importancia de establecer alianzas para poder potenciar el impacto socio-económico del proyecto y limitar los impactos ambientales. Compromiso Atacama es un conjunto de alianzas innovadoras y exitosas que reúne instituciones comprometidas con el desarrollo de esta región. Pretende dejar un legado que ayude en el desarrollo económico y social basado en cuatro pilares: ética; empleados; comunidad; y medioambiente, salud y seguridad.

Para ello ha establecido alianzas con diversas ONGs, el estado chileno y a la sociedad civil. Entre estas instituciones destacan Teletón, Un Techo para Chile, Corfo, América Solidaria, y el Pacto Mundial de Naciones Unidas, entre otras. Las acciones se piensan como multisectoriales y de multi-alianzas buscando conseguir aprendizajes, en crear minorías responsables, legitimidad social, involucramiento de todas las áreas a nivel interno, y respeto por las diferencias. Cada una de las alianzas tiene metas específicas en cuanto a logros (jóvenes entrenados, voluntarios, viviendas, escuelas, etc.).

Para la efectividad de las alianzas se considera indispensable la confianza y la transparencia que permita forjar vínculos duraderos, por lo cual se le da mucha importancia a la comunicación oportuna de adentro hacia fuera y viceversa. También resulta clave tener buenos indicadores de medición de resultados para tomar las medidas correctivas necesarias. Todo esto requiere una gran dedicación, esfuerzo y respeto por todas las partes.

María Deicy Suárez, de Ecopetrol en Colombia, expuso la estrategia de responsabilidad social de la empresa en los proyectos, usando la variante del oleoducto Pereira-Cartago como un ejemplo de cómo se puede gestionar proyectos de forma socialmente responsable. La gestión de proyectos debe ser coherente con la estrategia corporativa de RSE. Con ésta se asegura la sostenibilidad de los negocios en el largo plazo.

Ecopetrol incorpora la responsabilidad social en los nuevos proyectos desde su concepción, de esta manera se asegura que el diseño de la ejecución ya toma en cuenta no sólo los impactos que deben mitigarse sino además la posibilidad de incorporación de medidas positivas, de la manera de poder hacer una contribución a las comunidades afectadas. La selección de las distintas alternativas para llevar a cabo el proyecto deben tomar en cuenta estas actividades y no limitarse a la evaluación de la mejor alternativa económica, con la metodología tradicional. Debe buscarse la mejor opción donde se encuentre el balance entre los intereses de la empresa, pero también de los grupos de interés, que al final revertirán en la empresa.

En este sentido se destacó la importancia de la identificación de los grupos de interés y sus expectativas y establecer compromisos e indicadores responsables, canales de comunicación y metodologías de seguimiento y control, para luego hacer la selección de la mejor alternativa. Este trabajo previo permite hacer el debido seguimiento en la fase de implementación y operación del proyecto y asegurar la captura de sinergias.

La presentación de **Esteban Silva**, Director de Responsabilidad Social, Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) en Ecuador, describió la gestión de la empresa ante un derrame de petróleo y cómo manejó una situación potencialmente muy dañina para la reputación de la empresa. El slogan de OCP que dice: “Por donde pasa OCP, suceden cosas buenas”, se puso a prueba con el derrame, que se originó por un movimiento de tierra que provocó la rotura del oleoducto.

El oleoducto tiene un gran impacto potencial ya que requirió una inversión de casi US\$1.5 millones, tiene una longitud de 500 kilómetros, atravesando 4 provincias, 11 cantones y 33 parroquias. Desde su construcción, la empresa ha trabajado en buscar impactos positivos en las áreas de salud, educación y productividad. Se ha buscado generar negocios inclusivos con ganaderos, agricultores y a través de la educación con propietarios de tierras, nativos de esos lugares.

La empresa, desde su constitución ha tenido como estrategia la creación de vínculos con las comunidades. Los firmes valores compartidos por la institución y el medio social se pusieron en práctica rápidamente. Mediante los mecanismos de control de las consecuencias del derrame, se pudo controlar el problema físico y mediante las relaciones que la empresa había desarrollado se controló el riesgo de reputación y la aceptación de la empresa por parte de la comunidad afectada. Las relaciones habían sido desarrolladas en el contexto de una buena ciudadanía corporativa, la construcción de este capital social y de relaciones sólidas fueron uno de los mejores instrumentos a la hora del derrame. Según Esteban Silva, la Responsabilidad Social Empresarial para OCP no es la meta sino el camino.

Conclusiones de cierre

En este panel se discutieron algunas buenas prácticas de responsabilidad de las empresas para paliar los impactos negativos y potenciar los positivos de las empresas extractivas. En esta sesión se presentaron ejemplos de modelos de gestión del elevado impacto económico, social y ambiental de las empresas y proyectos en la industria minera y de hidrocarburos. Todos los ejemplos enfatizaron la importancia de una gestión preventiva, proactiva y de las alianzas con los grupos de interés.

En la discusión se enfatizó el gran potencial que tienen estas empresas y proyectos de contribuir a hacer el bien. Se deben gestionar no sólo los potenciales impactos negativos sino aprovechar las capacidades de realzar los impactos positivos y buscar las posibilidades de expandirlos.

Sesión 4A: Integración sostenible de pequeños productores en la cadena de valor

Martha Belden Lankenau

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Esta sesión contó con la participación de Thomas Schneider, Coordinador Alianzas Sector Privado, Cooperación Técnica Alemana GTZ, Ecuador; Claudio Giomi, Gerente de RSE, Grupo Arcor, Argentina; Olga Amalia González Santos, Gerente de Sustentabilidad, Pepsico, México; y Fernando Jiménez-Ontiveros, Subgerente de Estrategia, FOMIN/BID

Introducción

La exclusión social y económica es uno de los problemas en los que se ven inmersos la mayoría de los pequeños productores en Latinoamérica. Existen iniciativas del sector privado orientadas a buscar la integración de comunidades comúnmente excluidas a la cadena de valor de empresas más grandes. En esta sesión se discutió sobre cómo se logran alianzas entre la empresa y los pequeños productores en las que ambos se benefician.

Fernando Jiménez-Ontiveros, del FOMIN, comenzó la sesión con las implicaciones de la integración de pequeños productores en la cadena de valor de la empresa. Debido a que se busca la sostenibilidad por lo que la empresa debe tener una visión a largo plazo. ¿Cómo se puede construir una estrategia a largo plazo pensando en la sostenibilidad de la relación comercial, en la importancia de contar con proveedores locales, que suministren los productos agrícolas necesarios para ser transformados? ¿Cómo medir si las iniciativas de vinculación tienen efectos positivos en las partes involucradas?

El objetivo de esta sesión fue presentar algunas experiencias y modelos de implementación, de cómo se integran estas prácticas internamente en una organización para construir una estrategia a largo plazo y; cómo construir confianza.

Alianzas Público Privadas para lograr la integración de pequeños productores

Thomas Schneider de GTZ, presentó las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (PPP) de GTZ en el Ecuador. El objetivo de las alianzas es contribuir a la generación de valor social a través del empleo, el aumento de los ingresos y el mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios.

Los beneficiarios o “grupo meta” de las alianzas para proyectos productivos tienen que estar previamente asociados o en proceso de lograrlo. La falta de experiencia en la venta de los productores, la falta de capacitación y la calidad irregular suelen ser obstáculos para lograr introducir sus productos en el mercado. Para facilitar el acceso de estos productos en el mercado, se incluye el apoyo de una “empresa ancla”.

Los productores tienen contacto directo con la empresa para ajustar aspectos relacionados con la producción, calidad y variedad de productos antes de llegar al mercado. Esto permite al pequeño productor hablar con el comprador y definir lo que van a producir basándose en la demanda y las preferencias del consumidor. La empresa aporta inversión, transferencia de tecnología y *know-how* para lograr establecer una relación comercial a largo plazo.

La primera experiencia fue la implementación de la PPP con Heissenberger –Café. El objetivo de este proyecto fue el desarrollo organizativo, el aumento de la productividad y el mejoramiento de la calidad a través del manejo del agua en comunidades seleccionadas. Los beneficiarios del proyecto fueron 1.274 pequeños productores que forman parte de Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur, Ecuador (FAPECAFES).

La segunda experiencia presentada por Schneider fue la PPP con la empresa turística TROPIC, que opera en el Ecuador en compañía de las comunidades locales. El objetivo del proyecto fue generar ingresos para cuatro comunidades a través de la construcción de un albergue ecológico y el desarrollo de una oferta turística. El resultado fue el apoyo y generación de empleo a 100 familias.

Las ventajas que obtiene la empresa a través de estas alianzas son el desarrollo de proveedores, la creación de relaciones a largo plazo, la estandarización y calidad, y el volumen requerido. Por otro lado, estas cooperaciones permiten la movilización de recursos del sector privado hacia proyectos con objetivos de desarrollo económico y social de los grupos de productores.

Implementación de compras inclusivas

Claudio Giomi, Gerente de RSE de Arcor, presentó la experiencia del Grupo Arcor en Argentina. Según Giomi, una compra inclusiva tiene que estar alineada con la política de RSE de la empresa. El programa corporativo de responsabilidad social de Arcor (RSA) cuenta con tres líneas de acción: a) acciones estratégicas, b) proyectos específicos y c) sistema de gestión de RSA. Dentro de los proyectos específicos se plantea una orientación de la política a llevar a cabo con respecto a la relación con los proveedores. El concepto se basa en ampliar y mejorar la fuente de abastecimiento.

Dentro de los impactos destacó la sustentabilidad económica de los emprendimientos y su inclusión en la cadena de valor. La empresa identificó impactos sociales, como la mejora en la calidad de vida de los grupos excluidos y el aprendizaje compartido, indispensables para quebrar la lógica de la exclusión. Por lo que los llevó a la creación de un programa llamado Compras Inclusivas Responsables (CRI), que busca ampliar y mejorar las fuentes de abastecimiento del Grupo Arcor, favoreciendo la inclusión económica de grupos que gestionan una actividad productiva y se encuentran excluidos del mercado competitivo.

En esta sesión se presentó el caso de la Cooperativa de Trabajo Unida (CTU), productor de caña de azúcar en Tucumán, Argentina. El proyecto cuenta con tres áreas de trabajo, las operaciones del negocio, empleo y organización. A través de este proyecto se buscó explotar el potencial de la unidad productiva, ya que se pensaba que era muy bajo al inicio del proyecto. Dentro de los logros se encuentran la diversificación de la producción, el crecimiento de la superficie sembrada, el incremento de la producción de cítricos, las mejoras tecnológicas, el fortalecimiento de la capacidad de liderazgo, la construcción de nuevos empaques, la

incorporación de un sistema de riego por goteo y la certificación bajo normas de calidad BPA (*Business Process Analysis*) y BPM (*Business Process Management*).

Olga González de la empresa Sabritas, presentó el proyecto Educampo y Sabritas con el apoyo financiero de Fundar. El Programa Educampo fue creado para contribuir al desarrollo de pequeños y medianos productores de maíz de bajos ingresos, cerca de sus plantas de manufactura. Es un modelo productivo de alto impacto que tiene como objetivo el incremento de la productividad en el cultivo del maíz. El modelo tiene cuatro componentes: a) organización de los productores, b) financiamiento y asistencia técnica con énfasis en la transferencia tecnológica, c) implementación del programa de educación; y d) la comercialización garantizada del maíz.

El proyecto logró beneficiar a 314 productores y sus familias, incrementar el rendimiento de producción por hectárea y los ingresos de los productores en forma significativa. En total se benefició a 1.570 personas en forma directa.

González, además, hizo referencia a las lecciones aprendidas en este proyecto y comentó que es necesario brindar acompañamiento a los productores para controlar los estándares de calidad y medir los resultados en grupos vulnerables y minorías indígenas. Es fundamental entender las condiciones en las que se desarrolla el proyecto, no se trata solamente de lograr que los productores tengan mayores ingresos, sino también enseñarles a reinvertir, ahorrar y aprender a ser empresarios para lograr una transformación cultural. Entre los retos identificados está el de determinar una forma para medir la calidad de vida de los productores.

Conclusiones de cierre

Algunas empresas han reconocido el valor de incluir a pequeños productores en su cadena de valor. Esto puede ser un reto tanto para la empresa como para los pequeños productores ya que requiere un cambio en la manera de afrontar el negocio y ajustarse para lograr una alianza donde ambos se benefician. Por otro lado se requiere entrenamiento para los pequeños productores, ya que se tendrían que ajustar a las demandas de la empresa, cumplir con los estándares de calidad y las fechas establecidas. Sin duda es una cooperación mutua que se logra a través de un diálogo continuo que a veces requiere la intervención de otras instituciones para crear una alianza entre diversos sectores.

La cooperación con organizaciones y empresas además permite la movilización de recursos del sector privado hacia proyectos enmarcados en objetivos de desarrollo, generación de empleo e inclusión económica. En esta sesión se vieron varios ejemplos de empresas que han logrado la inclusión de poblaciones comúnmente excluidas en su cadena de valor, logrando beneficios mutuos y la sostenibilidad a largo plazo.

Track B

El desarrollo a través de la inclusión económica

Las empresas pueden desempeñar un rol significativo en el desarrollo al utilizar modelos creativos basados en el mercado como un medio para generar ingresos y oportunidades de empleo. El sector privado tiene iniciativas que buscan mejorar las oportunidades económicas de poblaciones vulnerables y de bajos ingresos.



Sesión 1B: Alianzas para el desarrollo: Un instrumento para enfrentar retos

Jorge Nowalski²

Aliarse

En este panel participó Patricia Chico, Gerente de Relaciones y Proyectos Comunitarios, Intel, Costa Rica y Doris Becker, Directora, Cooperación Técnica Alemana (GTZ), Paraguay.

Introducción

El panel tuvo como objetivo explorar la importancia de las Alianzas Público Privadas como instrumento para enfrentar los grandes desafíos que presenta Latinoamérica para asegurar la sostenibilidad de su desarrollo, sobretodo, en épocas de crisis. Previo a la presentación y discusión de los casos, **Jorge Nowalski**, Presidente de ALIARSE y moderador del panel, intervino para conceptualizar las Alianzas Público-Privadas y explicarlos alcances del trabajo de ALIARSE en Costa Rica.

En primera instancia, Nowalski se refirió a la organización ALIARSE como una iniciativa que facilita un espacio para la interacción de instituciones públicas y organizaciones privadas que, consientes de los retos económicos, sociales y ambientales que enfrenta Costa Rica y en ejercicio de su responsabilidad social, han aunado esfuerzos para contribuir a la sostenibilidad del desarrollo del país.

En ese sentido ALIARSE actúa como agente catalizador para impulsar y facilitar la interacción público-privada en búsqueda del bien común. Mediante sus acciones, ALIARSE contribuye a fortalecer una cultura nacional comprometida con la responsabilidad social para el desarrollo sostenible de Costa Rica.

Una particularidad de ALIARSE, es que cuenta con la participación de empresas nacionales y multinacionales. Todos sus miembros fueron escogidos por el liderazgo que ejercen en áreas estratégicas para el desarrollo del país. Precisamente, las áreas escogidas para el trabajo de ALIARSE son educación, salud, manejo de los recursos hídricos, energías renovables, reciclaje, protección de la biodiversidad y desarrollo local.

La misión de ALIARSE es impulsar y fortalecer la cultura de responsabilidad social para la creación de valor mediante la generación de conocimiento, intercambio de experiencias, desarrollo de capacidades y las alianzas público-privadas para el desarrollo sostenible de Costa Rica.

Como marco de referencia, Nowalski definió lo que significan las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) para ALIARSE. Las APPD se definen como la interacción entre instituciones públicas y organizaciones privadas para la generación de valor, reducción y manejo de riesgos y

² Jorge Nowalski fue moderador de la sesión.

el fortalecimiento de la democracia y la gobernabilidad, que responden a las prioridades y a la estrategia de desarrollo sostenible mediante la corresponsabilidad entre las partes.

Adicionalmente, las Alianzas Público-Privadas, lejos de sustituir las responsabilidades sociales del Estado, las fortalece mediante el trabajo conjunto. Otro aspecto que mencionó de Nowalski es la necesidad de no confundir las APPD con relaciones entre partes en donde priman fines de intercambio comercial; en el caso de las APPD, éstas deben tener valor estratégico para todos, para lo que deben compartir una visión de cambio.

Una vez finalizada la intervención de Nowalski, pasó a ejercer el papel de moderador e invitó a los representantes de Intel y de GTZ, a contestar la siguiente pregunta: ¿De qué manera podrían las alianzas para el desarrollo ayudar a los países de América Latina y el Caribe a enfrentar los retos que comprometen su sostenibilidad?

Alianzas Público Privadas para mejorar la educación

El primer turno, en un intento por contestar dicha pregunta, le tocó a **Patricia Chico**, quién se refirió a la experiencia de Intel en Costa Rica.

Chico presentó el caso de las ferias científicas, en el marco del programa de educación de Intel. Antes de entrar en el detalle, Chico resaltó la importancia estratégica que tiene la educación para Intel, para el país y para la economía global. Una base sólida en matemáticas y ciencias combinados con pensamiento crítico, colaboración y solución de problemas son factores de éxito para el desarrollo sostenible. Para la empresa, los jóvenes son clave para la solución de retos globales, por lo que la compañía se involucra directamente en procesos de educación y defiende el acceso de tecnología para potenciar a los innovadores del mañana.

En particular, Intel busca que sus acciones fortalezcan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Ahora bien, no lo hace solo sino que mantiene el compromiso de trabajar en colaboración con educadores y el gobierno. En esa interacción, la empresa pretende contribuir a la actualización de la educación y al desarrollo de modelos innovadores en los procesos de educación, que preparen a los estudiantes para participar en la economía basada en el conocimiento.

Chico se refirió a los objetivos generales que planteó Intel para su programa. El primero es el de fortalecer el proceso de enseñanza de los educadores de la educación primaria y secundaria con un mayor enfoque hacia el aprendizaje de las ciencias, las matemáticas, la tecnología y las ingenierías. Un segundo objetivo es que busca acelerar el desarrollo curricular en ingeniería y la investigación en la educación superior para el desarrollo de competencias de la fuerza laboral. El tercer objetivo, es el de crear acceso a las últimas tecnologías y mejorar las destrezas en el uso de dicha tecnología para jóvenes de comunidades en desventaja social.

Para ilustrar el impacto que está teniendo el programa de educación de Intel y resaltar la importancia de las APPD, Chico se refirió al caso de las ferias científicas. Con el objetivo de mejorar la enseñanza y promover el interés en la ciencias y la tecnología; Intel inició un trabajo en conjunto con varios socios claves que contribuyeron con fortalezas propias, como lo fueron el Ministerio de Educación Pública (MEP), el Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT) y la Universidad de Costa Rica (UCR). El equipo interinstitucional tenía el objetivo de incrementar la participación de los estudiantes en ferias científicas en todo el país.

Todos los socios contribuyeron, cada uno con su fortaleza; el MEP con los recursos humanos; la UCR con la organización logística, y el manejo fondos; el MICIT con fondos y liderando el proyecto de ley; e Intel con el *know-how*, la experiencia internacional, el financiamiento y un plan de acción.

Chico explicó como en 1998, previo a la entrada de Intel al país, Costa Rica tenía 16 años de realizar una competencia para estudiantes de colegio que se llamaba la Feria Nacional de Ciencias, pero que en ella, tan solo participaba el 0.5% de los estudiantes del país. Intel asumió el reto de expandir la participación de los estudiantes en las ferias científicas y en conjunto con las organizaciones de gobierno y las instituciones académicas citadas anteriormente, propiciaron la promulgación de una ley en 2004, que obliga a los centros educativos a proveer la oportunidad a sus estudiantes de participar en ferias científicas. Producto de esa ley, pero sobretodo, del trabajo conjunto aunado al incentivo que da Intel en donde premia a los mejores proyectos con la participación en la Feria Anual Científica de Intel a nivel mundial, el número de estudiantes que participan en las ferias en Costa Rica, pasó de 3000 en 1998 a 600 000 en 2009.

El modelo ha sido tan exitoso que en 2006, 2007 y 2008 fue compartido como “mejor práctica” entre 50 países en la Academia Internacional de Intel para Educadores. Hoy en día, y con la ayuda de Intel, el modelo de Costa Rica se reproduce en Ucrania, Nigeria, Sudáfrica, Colombia, Argentina, Chile y México.

A pesar del gran logro alcanzado, Chico llamó la atención sobre la dificultad que encierra el trabajo a través de la APPD. Entre otros aspectos, mencionó la necesidad de convencer y demostrar que la empresa puede ofrecer más que dinero; la dificultad de encontrar el punto de contacto en una organización que facilite un proceso como el de las ferias; el tiempo que requiere establecer relaciones de confianza entre las entidades públicas y privadas, el asegurar el compromiso de todos los jefes de las partes en una alianza; los celos y resistencias al cambio; las complicaciones administrativas y legales que pueden limitar las posibilidades de participar en APPD y el alto costo de la evaluación que es un aspecto ineludible para la sistematización del proceso.

Chico también compartió con la audiencia algunos elementos claves que responden al éxito del proyecto de las ferias científicas. En particular se refirió a la ventaja de contar con una visión compartida entre los actores, lo cual dio pie a establecer una comisión coordinadora con participación de todas las partes público y privadas; el interés político, la voluntad y el compromiso de servicio público de las partes; así como el hecho de que cada organización aportó su fortaleza al proceso.

Un aspecto que resaltó Chico es que por la buena voluntad de las partes, con el paso del tiempo, los celos institucionales dieron lugar a un trabajo conjunto que se apoyó en un plan estratégico y un plan de acción. Intel facilitó el desarrollo del currículo de capacitación “Estudiantes como científicos” y capacitó al personal del Ministerio de Educación para que fungiera como agente catalizador. Un aspecto clave para el éxito del proyecto lo constituyó el ampliar la visión de los miembros de la comisión coordinadora mediante la participación en la Feria Internacional de Ciencia e Ingeniería de Intel y la Academia de Educadores.

Por último, Chico subrayó algunos factores de éxito internos a Intel. Por ejemplo, el programa de educación responde a la política de responsabilidad social empresarial de Intel que es a su vez parte del plan de trabajo de Intel. Las APPD se asumen bajo la premisa de ganar-ganar para todas las partes y las relaciones con los socios estratégicos se entienden como relaciones de largo plazo. Por su parte la compañía aporta todo tipo de recursos y participa activamente en el proceso; se nombra a un responsable de alto nivel profesional; se busca la sostenibilidad y continuidad del programa desde su inicio y se documentan los procesos en aras de sistematizar las experiencias y compartirlas con los beneficiarios de los países en cuestión.

APPDs en zonas rurales

Después del caso de Intel, **Doris Becker**, Directora para Paraguay de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) intervino. Becker explicó la visión de la GTZ, la cual se centra en el fomento de la cooperación internacional que contribuye al desarrollo sostenible. Para la GTZ, el desarrollo sostenible comprende aspectos económicos, sociales y ambientales así como el desarrollo de capacidades de gestión para que las partes en una APPD participen activamente en el proceso de proyectos específicos que contribuyan al desarrollo sostenible. También, Becker manifestó que el trabajo de la GTZ, en el marco de las APPD, se enmarca dentro del modelo guía de la “economía social ecológica del mercado” del gobierno alemán que incluye la práctica de la responsabilidad social entre las partes que participan en una APPD.

Becker justificó la participación del sector privado en el marco del modelo antes citado bajo la premisa de que los objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM) no pueden ser alcanzados unilateralmente por los gobiernos. La GTZ cree firmemente en la gran participación que puede y debe tener el sector privado. Se trata de una cooperación entre el sector privado y la cooperación al desarrollo para que se combinen las ventajas con las que ambas partes cuentan. Entre las ventajas del sector privado se mencionaron:

- Conocimientos especializados sectoriales o de productos
- Interés empresarial de entrar en un mercado/país y quedarse
- Creciente interés en aspectos de RSE Acceso a mercados (especialmente en países industrializados)

Por su parte, identificó las siguientes ventajas de la GTZ:

- Conocimiento profesional y regional
- Presencia en 120 países
- Redes de contacto, especialmente con el sector público
- Personal especializado para el desarrollo de capacidades

Gracias a la unión de las fortalezas de la GTZ y el sector privado han surgido APPD en el ámbito de acción de la GTZ, que contribuyen al desarrollo sostenible de esos países. Antes de compartir con la audiencia una experiencia de una APPD, Becker profundizó en el concepto del modelo, en los ámbitos de acción de la GTZ y en los criterios bajo los cuales la GTZ apoya el establecimiento y la gestión de APPD.

En términos del modelo de la economía social y ecológica del mercado, afirmó que abarca un sistema económico sostenible para toda la sociedad, basado en la cooperación entre un Estado fuerte (pero no dominante) y un sector privado fuerte con obligaciones (incluyendo el aspecto de RSE). Resaltó que aunque el tema de la RSE juega un papel cada vez más importante en el sector privado, el Estado debe seguir jugando un papel central en la defensa de los derechos humanos y estándares laborales, entre otros. Adicionalmente identificó, los ámbitos de acción de GTZ en el marco de las APPD como:

- a) la creación de condiciones marco para el sector privado;
- b) el fomento de iniciativas de desarrollo sostenible desde el sector privado y
- c) la contribución a la construcción de condiciones para la cooperación entre el sector público y privado.

Más aún y como preámbulo a la presentación del caso de Perú, Becker subrayó los siguientes criterios como condición para contar con fondos para proyectos de cooperación pública-privada de la cooperación de la GTZ:

- Compatibilidad con los objetivos de la política de desarrollo del Gobierno alemán,
- Complementariedad de aportes públicos y privados,
- Subsidiaridad, con lo que la APP no puede ser exigida por ley ni formar parte principal del negocio,
- Neutralidad competitiva, con lo cual la GTZ abre las puertas a todas las empresas privadas,
- Aporte significativo del sector privado no menor al 50% del presupuesto del proyecto en cuestión.

Becker finalizó su participación compartiendo la experiencia de un proyecto de adaptación al cambio climático de pequeños productores de los sectores del café y té en Kenia, México, Nicaragua y Perú. En particular, se refirió al caso de los productores de café de Perú que están expuestos a una variabilidad climática aguda caracterizada por sequías prolongadas, y vientos fuertes y fríos. Esta situación es, en parte, producto de altas tasas de deforestación, degradación de suelos y altos niveles de erosión.

Para contrarrestar esta situación, se diseñó una APPD que tiene como objetivo aumentar las capacidades de pequeños productores de café para enfrentarse y adaptarse al cambio climático, estabilizando con ellos sus ingresos. El socio privado es Cafédirect plc en Inglaterra, que provee el acceso de CEPICAFE (una organización de productores de café) al mercado europeo y que produce el primer “café amigable al clima” en Perú. Con el apoyo de la GTZ, que facilita la conexión de los productores con el mercado de carbono voluntario, Cafedirect, compra además bonos de carbono de los productos para evitar una mayor deforestación.

Otras APPD, se centran en la reforestación, diversificación de la producción, fortalecimiento de capacidades de instituciones locales, desarrollo de mecanismos financieros internos y enlazamiento con mecanismos de financiamiento externos. Todo esto permite a los productores adaptarse y mitigar los efectos del cambio climático, encontrando nuevos mercados para su producto principal.

Conclusiones de cierre

A manera de conclusión, cabe resaltar algunos elementos que, de una u otra forma, fueron validados en el intercambio con la audiencia. Un primer aspecto es que las APPD deben trascender el plano filantrópico e incorporar acciones que generen cambios positivos y que incidan en la sostenibilidad del desarrollo. Debe partirse de una visión conjunta de las partes y de la aceptación de valores comunes. Las diferentes acciones deben contribuir a la confianza entre las partes y en el ejercicio de las responsabilidades sociales, las alianzas deben construirse a partir de las fortalezas de las partes. El monitoreo y la evaluación deben ser constantes para efectos de una sistematización que permita replicar, si fuese necesario, esas experiencias en otros contextos y países. Además, las APPD deben incluir mecanismos de comunicación para la rendición de cuentas y la transparencia. Todos estos aspectos contribuyen a la sostenibilidad de las APPD y con ello, refuerza el carácter instrumental de las mismas como mecanismos para generar cambios necesarios para asegurar la sostenibilidad de los procesos de desarrollo de los países de América Latina y el Caribe.

Sesión 2B: Estrategias de RSE para la disminución de la pobreza

Renato Moya
Instituto Ethos

Este panel contó con la participación de Ana Leticia Silva, Instituto Ethos, Brasil; Renato Moya, Instituto Ethos, Brasil; Víctor Burt, ADEC, Paraguay; Carolina Linares, Fundación Coborse, Bolivia y Edgard Bermúdez, Fundación Avina, Nicaragua.

Introducción

La sesión contó con la presentación del Programa Latino Americano de RSE (PLARSE) con un enfoque principal en uno de sus 3 ejes de trabajo, que es el proyecto RSE para la reducción de la pobreza. **Ana Leticia Silva**, del Instituto Ethos, hizo una breve introducción al panel.

Silva comentó, que el objetivo general de ese proyecto es promover la reducción de la pobreza mediante actividades que generan renta, amplían y fortalecen a los emprendimientos pequeños y/o comunitarios (producción comunitaria sostenible de productos y servicios). El proyecto coordina acciones de cooperación entre diferentes organizaciones, con vistas a la sostenibilidad económica, social y ambiental de las alianzas productivas formadas con empresas locales. De esta manera, logra crear vínculos sostenibles de negocios entre las organizaciones y la cadena de valor de las empresas que participan en el proyecto.

En cada país, se articula la constitución de uno o más grupos de trabajo “multisectoriales”, compuestos por líderes vinculados a los sectores empresariales, emprendedores sociales, organizaciones comunitarias, universidades, sindicatos de trabajadores y organizaciones de cooperación internacional para diseñar y desarrollar un programa que promueve la cooperación entre empresas y pequeños emprendimientos locales. Estos proyectos son liderados por organizaciones comunitarias, con vistas al perfeccionamiento de los procesos de producción de esas organizaciones y la ampliación de su mercado. Además, cuentan con la participación en la cadena de suministro de las empresas participantes del programa y de otras que se incorporan a lo largo del desarrollo de las asociaciones y alianzas.

En la sesión se presentó el planteamiento general del proyecto y cómo está implementándose en Bolivia, Brasil y Paraguay. Durante la sesión se presentó la experiencia brasileña del proyecto.

Presentación del Programa PLARSE

Renato Moya del Instituto Ethos realizó una introducción al Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE) que basa sus acciones en algunas premisas como fortalecer las organizaciones de promoción de la RSE en cada país con la posibilidad de desarrollarse en cada país de manera congruente con la estrategia de la organización local. De esta forma se busca dar unidad al programa y forjar un modelo básico similar adaptable a cada país.

El objetivo general de PLARSE es combinar, coordinar y apoyar un conjunto de acciones que serán llevadas a cabo por las organizaciones participantes del Programa, para profundizar los conocimientos y extender aquellas prácticas de responsabilidad social empresarial en la gestión de los negocios de las empresas que tengan un efecto concreto en términos de reducción de la pobreza y la desigualdad y en la promoción del equilibrio socio-ambiental en países de

Latinoamérica. Existen tres proyectos en los que se está intentando trascender el discurso y mirar las acciones, los retos, realidades. Esto lo logra a través de tres líneas de acción.

El primer proyecto se propone encontrar un estándar de indicadores que permitan la evaluación de la empresa y muestre una imagen de su situación. Se trata de la aplicación de un extenso cuestionario para ver cómo es la situación de la empresa y de las empresas de distintos países en que se ubican.

El segundo proyecto se focaliza en crear una red de periodistas que cuando aborden el análisis de una empresa no sólo vean los aspectos que contemplan sus negocios sino qué está haciendo esa empresa en términos de Responsabilidad Social Empresarial. Se otorga un premio de reconocimiento a los esfuerzos de los periodistas que logran distinguirse en esta iniciativa.

El tercer proyecto busca lograr el desarrollo integral local de comunidades a través del involucramiento de empresas y sus cadenas de valor en la promoción de sus iniciativas productivas. Esta sesión se enfocó en los programas en este tema específico.

Esta iniciativa está liderada por el Instituto Ethos, y trabaja en conjunto con otras organizaciones para lograr un mayor impacto en la región. En la coordinación del programa, además, cuenta como aliados a ICCO (Inter Church Organization for Development Cooperation), Fórum Empresa y la Fundación Avina. Los Aliados articuladores locales son ADEC, CERES, COBORSE, Ethos, Perú 2021 y UniRSE. El efecto que se espera con la iniciativa es promover las experiencias de responsabilidad social empresarial y combatir la pobreza en los países participantes de manera estructurada y sistematizada para que se pueda dar continuidad en otros países, de la América Latina, que se interesen y tengan voluntad de replicar el proyecto.

Experiencias de los aliados del programa

Edgar Bermúdez, de la Fundación Avina, comentó que se intenta lograr acciones validadas para cada país pero con patrones similares para aunar esfuerzos y para adquirir mayor fortaleza. Avina trabaja específicamente en reciclaje, educación estratégica y transparencia. Plarse busca una apuesta más comprometida con el sector empresarial, contemplando variables como las de cambio climático y crisis financieras que requieren mayor sensibilización. Se trata de pasar del concepto a la acción y a la transformación. Sólo si las variables económicas, sociales y ambientales son tratadas integralmente puede pensarse en combatir la pobreza.

En el caso de Brasil Ana Leticia Silva aportó que es el Banco de Brasil quien se ocupa de aportar capital circulante y financiación. Por ejemplo, en el caso del reciclaje se estudió cuál es la cadena productiva en Aracajú. En este caso, la gerencia fue realizada en forma regional incluyendo la sostenibilidad a la vez integral y general.

Víctor Burt, ADEC (Asociación de Empresarios Cristianos), presentó la experiencia en Paraguay. Conjuntamente ADEC y PLARSE se dedican a la identificación de empresas que puedan desarrollar negocios inclusivos, hitos, expresiones de los mismos para así incorporar más negocios con personas de bajos recursos.

Manufacturas Pilar, empresa textil, desarrollaba su mayor línea de negocios con Argentina. Después de la crisis de 2001 tuvo que buscar nuevos negocios haciendo primar su alta capacidad de comercialización y pudo encontrar nuevos nichos de mercado. La empresa estudió toda su cadena productiva. Desde el principio se visitó en primera instancia a los productores que veían peligrar sus cultivos y carecían de capacitación. Se les asesoró y duplicaron su producción a través de la mejora de la tierra por rotación de cultivos y mejora del sistema de riego. Además, en cierta etapa del proceso se utilizaban calderas que funcionaban con carbón de leña y se

talaban los bosques. También aquí se marcó un hito implantando la reforestación. Como tercer pilar se capacitó a las tejedoras para ampliar su capacidad de gestión de los negocios, compartiendo su trabajo con una más amplia gama de clientes y así crecer en forma autosuficiente.

Carolina Linares del Consejo Boliviano de Responsabilidad Social Empresarial (COBORSE) mencionó la actividad de Responsabilidad Social Empresarial en Bolivia vinculada a tres aspectos principales, los medios de comunicación, los indicadores y el combate de la pobreza. En Bolivia, la gestión de PLARSE tiene un perfil algo diferente al que desarrolla en Paraguay, ya que el Programa se adecua al entorno. En el caso de Bolivia se trabaja conjuntamente con otra institución llamada Emprender que se enfoca enfocados en jóvenes en riesgo.

Las principales actividades de este programa consisten en identificar a jóvenes que tienen capacidades y habilidades pero carecen de recursos para estudiar o emprender un negocio. Después, se les recluta y un grupo de voluntarios de las empresas y de Emprender juegan el rol de mentores. COBORSE y el Instituto Ethos son los articuladores para la búsqueda de estos cambios.

Conclusiones de cierre

El grado de *expertise* de los actores se considera un catalizador de las relaciones para crear una agenda común. Es necesario construir círculos de confianza y legitimidad que permitan fortalecer los vínculos entre los prestatarios de los servicios y quienes los reciben. Hoy existe una relación desequilibrada en los aportes de las empresas respecto a lo que hacen los gobiernos y la sociedad civil.

Para una mejor aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial a temas específicos como el alivio de la pobreza, es necesaria la capacitación de actores que puedan ser referentes sistémicos de consulta continua en cada uno de los ámbitos intersectoriales. Es por esto que el programa PLARSE busca fortalecer las organizaciones en cada país para lograr un mayor impacto social.

Sesión 3B: Diversidad en el trabajo

Equipo de relatores

Universidad Católica del Uruguay

Este panel participaron Adrian Hodges, Consejero Especial del Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF), Reino Unido; Effenus Henderson, Jefe de División de Diversidad, Weyerhaeuser, Estados Unidos; Lesbia C. Taló Batz, Gerente General, Mabeli, Guatemala y Cedric Herring, Director, Programa de Razas y Políticas Públicas, Instituto de Gobierno y Relaciones Públicas, Universidad de Illinois, Estados Unidos, que fue el moderador de la sesión

Introducción

Algunas empresas reconocen la diversidad como un activo que les permite ampliar su mercado y atraer talento e innovación por lo que lo toman en cuenta como parte clave de su estrategia de negocio. Por otro lado, todavía existen empresas que no conocen los beneficios que la diversidad les puede brindar y son escépticos ante este tema. Las tendencias globales indican que la diversidad en el área de trabajo es fundamental para que la empresa se mantenga competitiva en el mercado.

La sesión abordó asuntos relacionados con las motivaciones que llevan a la empresa a tener en cuenta la diversidad y la inclusión. Durante esta sesión se compartieron ejemplos de buenas prácticas y se discutió el rol de los líderes empresariales en la promoción de la diversidad. Se compartieron los resultados de un estudio sobre el impacto de diversidad en la empresa, además de los ejemplos de una empresa multinacional y otra empresa creada a partir de la inclusión de comunidades históricamente excluidas. También se realizó una presentación sobre las tendencias de la diversidad y las distintas que moverán a los mercados en el futuro.

¿La diversidad agrega valor para la empresa?

Cedric Herring, moderador de la sesión, comenzó con una introducción sobre la diversidad y el argumento empresarial. Para muchas empresas, la diversidad representa una oportunidad para satisfacer las necesidades de sus clientes. Además, ayuda a que exista una mayor comprensión del mercado, mejora la calidad de los productos y servicios ofrecidos a los clientes, ofrece enfoques distintos para la solución de problema y tiene el potencial de brindar mayores ingresos.

Por otro lado, existen personas que no creen en el argumento empresarial de la diversidad, opinan que la diversidad tiene costos significativos con la empresa. Estos costos están ligados a conflictos, especialmente problemas emocionales entre los trabajadores. Además de que reduce la cohesión de equipos, que se ve reflejada en ausentismos y dadas de baja. Por otro lado, creen que cierto tipo de grupos o “categorías sociales” deberían tener más privilegios que otros y por ejemplo, ubican a personas de bajo desempeño en posiciones que no le pertenecen, sólo porque forman parte de un grupo específico que es comúnmente privilegiado. Por tanto, no están seguros si la diversidad sea algo bueno o malo para la organización.

Existe un debate sobre el impacto que puede tener la diversidad en el desempeño del negocio. Por un lado, hay una falta de investigación sistemática que lleve a conclusiones de una manera empírica y cuantitativa. Herring es un científico social, y se dedica a proponer hipótesis y analizarlas con datos cuantitativos y ejemplos para llegar a conclusiones sobre qué sucedería en ciertas situaciones.

Herring presentó las siguientes 8 hipótesis:

1. Cuanto más diverso sea el grupo de trabajo que tenga un negocio, mayores las ventas e ingresos.
2. Cuanto más diverso sea el grupo de trabajo que tenga un negocio, mayor cantidad de clientes.
3. Cuanto más diverso sea el grupo de trabajo que tenga un negocio, mayor será su mercado.
4. Cuanto más diverso sea el grupo de trabajo de un negocio, mayores serán los ingresos (relativo a sus competidores).
5. Cuanta más diversidad de género, mayores ventas.
6. Cuanta más diversidad de género, el negocio tendrá más clientes
7. Cuanta más diversidad de género, mayor el mercado.
8. Cuanta más diversidad de género, mayores ingresos (relativo a sus competidores).

Después de analizar distintos casos de empresas de diversos tamaños, se llegó a la siguiente conclusión: Cuanto mayor diversidad, mejor cantidad de ventas, ingresos, clientes, mercado e ingresos relativos a sus competidores. Los resultados fueron los esperados desde el inicio de la investigación; con mayor diversidad existen mayores oportunidades para el negocio.

El caso de una empresa multinacional

Effenus Henderson, de la empresa Weyerhaeuser, comenzó su presentación comentando que la diversidad y la inclusión son un valor agregado para la empresa y que a través de la presentación compartiría algunas de los aprendizajes de la empresa. La diversidad es un tema muy significativo para la sostenibilidad y para la responsabilidad social de la empresa así como la representación de la mano de obra.

Henderson comentó que la diversidad ayuda a que se logre una mejor integración de la responsabilidad social con la estrategia del negocio. En la empresa se cree que para ser responsable es necesario que todos los miembros de la comunidad estén representados. Tradicionalmente, el tema de la diversidad se abordaba de la siguiente manera: el objetivo principal era evitar una demanda judicial, se enfocaba principalmente en el grupo de trabajo, que estaba liderado por el departamento de recursos humanos y no por la dirección. Los principales grupos objetivo eran las mujeres y las minorías y estaba enfocado en un programa e iniciativa en vez de en la estrategia del negocio.

Sin embargo, la manera socialmente responsable de pensar en la diversidad es a través de la construcción de una fuerza laboral diversa e inclusiva que funcione en mercados nuevos y emergentes a nivel local. El principal objetivo es la diversidad como una herramienta para incrementar el mercado y canales de ingresos. Además, se busca tener una fuerte relación con los grupos comúnmente excluidos como mujeres, personas de color e inmigrantes ya que son una clave para el éxito. La inclusión y la estrategia de diversidad están lideradas por el consejo de la empresa y el CEO. El objetivo principal incluye los procesos institucionales, sistemas y comportamientos que deterioran el crecimiento de la diversidad entre los clientes, grupos de interés y empleados.

Entre las lecciones aprendidas Henderson comentó que es fundamental que las organizaciones cuenten con un líder que reconozca y promueva la idea de diversidad en la cultura de la organización. Además, es imprescindible contar con una integración horizontal y vertical para promover la estrategia de la diversidad alineada con la del negocio, reconociendo determinadas competencias sociales necesarias que son fundamentales para la sostenibilidad de las estrategias de la organización. Señaló que es posible detectar un vínculo entre la sostenibilidad y la diversidad dentro de las organizaciones y que puede ser un activo a largo plazo. Asimismo, mencionó que Weyerhaeuser se enfoca en las comunidades en las que está presente, agregando valor al atraer a los talentos a la empresa, y llevando a cabo una estrategia de cambio desde la cúpula de la organización y no desde un área específica.

Inclusión económica de poblaciones rurales

Lesbia Taló Batz, de Mabeli Guatemala, contó cómo la empresa busca ofrecer oportunidades de crecimiento a aquellos que han padecido exclusión, en especial a mujeres y aquellos en extrema pobreza. Comenzó la presentación explicando el contexto en donde se encuentra Mabeli. La empresa está ubicada en la ciudad de Totonicapán, a unos 200 km de la Ciudad de Guatemala. La mayoría de los 112.000 habitantes son indígenas (98%) que se dedican al cultivo del maíz, la crianza de cabras y artesanías. El 35% de la población es analfabeta y sólo el 48% de las mujeres participan en la educación. La población cuenta con altos niveles de mortalidad infantil y es escasa la planificación familiar; en promedio se tienen siete hijos por familia. Los ingresos anuales por familia por la venta del maíz se acercan a los US\$200, en el mejor de los casos, sin embargo, muchas veces no llegan a los US\$150.

Mabeli nace de la asociación CDRO, una ONG con 23 años trabajando en el tema de salud y educación con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de esta comunidad. CDRO está organizada con base en la cultura maya y todas sus actividades están relacionadas con esta cultura. El negocio se enfoca en el cultivo de plantas medicinales. En la antigüedad se consumían estas hierbas para infusiones y fines medicinales. Sin embargo, nunca se contemplaron como una oportunidad de negocio que pudiera brindarle ingresos a las familias. Este negocio brinda oportunidades de empleo para incrementar los ingresos por familia de la comunidad. La empresa además busca incorporar a las mujeres en los procesos productivos y además busca que el negocio sea consciente con el medioambiente.

A través de esta iniciativa se ha logrado romper el paradigma de que las comunidades rurales no pueden salir adelante y que necesitan que el gobierno los mantenga. Además, se ha logrado que los indígenas desarrollen productos innovadores y competitivos en el mercado. En el futuro se

espera que la empresa amplíe su mercado hacia el resto de Centroamérica, que lance nuevos productos como aceites esenciales, y que trabajar con marcas privadas como Ecuate.

Las tendencias globales y la diversidad

Adrian Hodges comenzó su presentación comentando sobre la importancia de la diversidad, y cómo las presentaciones anteriores han servido de ejemplo para sustentar y dar legitimidad a la diversidad en las empresas. Hodges comentó que en este momento el mundo se encuentra en las fases iniciales para reconocer la importancia de la diversidad en los negocios sostenibles. En el futuro se espera que se convierta en algo clave para el éxito de la empresa.

Hodges presentó su perspectiva, al trabajar con compañías alrededor del mundo en temas de sostenibilidad y cómo la diversidad encaja o lidera algunos de estos pensamientos. Algunas de las tendencias globales, o bien “fuerzas de cambio global” traen aspectos de diversidad a nivel global. Esto tiene implicaciones en la diversidad en el área de trabajo y sobre cómo el trabajo interactúa con su entorno. Estas fuerzas globales entran dentro de 4 categorías: cambios demográficos, la globalización, tecnología y cambios en los valores.

Estas fuerzas también tendrán un impacto en el mercado latinoamericano o los negocios que las empresas estén haciendo con otras a nivel mundial. Por la parte de demografía, la población estará aumentando de 6 billones en la actualidad a 9 billones en el 2050. Hay una dispersión en cuánto a cómo y dónde habrá distintos cambios. Muchas comunidades tendrán que lidiar con las poblaciones de edades adultas y mayores, mientras que otras con poblaciones en descenso y jóvenes. Dos regiones contrastantes por ejemplo en el caso de Europa Oriental, sería Rusia con una disminución en la natalidad, y en Medio Oriente, una de cada cinco personas tendrá entre 20 y 24 años, con altos niveles de fertilidad se espera que en el futuro, el 40% de la población sea menor a los 15 años. Así que estas poblaciones presentan condiciones de mercado muy distintas.

¿Qué implicaciones tendrá esto para los negocios? En el caso extremo, las empresas tendrán que emplear y administrar a personas mayores. Esto tendrá implicaciones en la estructura física de las oficinas, en la cultura y dinámica de la organización. Por otro lado también tendrán que emplear a un grupo más diverso de edades, y tendrán que hacer negocios con otras compañías que también tendrán empleados con una diversidad grande en edades.

También habrá implicaciones en las políticas públicas. En algunos casos, tendrán que incentivar el cuidado de los adultos mayores. En otros casos, donde hay muchos jóvenes, habría que desarrollar programas de empleo para incrementar las oportunidades laborales. Por lo que en este momento hay que planear para tener los programas preparados para responder a esta dinámica de diversidad.

Otra manera de lidiar con esto es a través de diferentes modelos de negocio y distintos enfoques. Habrá además mucho movimiento entre el “sur y el norte”, muchas de las experiencias que están sucediendo en los mercados emergentes se podrían aplicar en economías más avanzadas. Por ejemplo, en el caso de Rusia, no hay forma en la que el gobierno pueda sostener los servicios de salud que le provee a la población en la actualidad, debido a la dinámica. Tendrán que acudir a modelos más innovadores que impliquen menores costos para ser capaces de cubrir esa necesidad en el futuro.

Algunos de estos nuevos modelos están viniendo de África, con modelos de empresariado social, y telecomunicaciones que se relacionan con la salud de las comunidades rurales. Las lecciones de todos estos comportamientos pueden transferirse a otros mercados. Por ejemplo, estos aprendizajes pueden pasar a otros problemas sociales, uno de los temas más recientes es el de adultos mayores emprendedores.

Otra fuerza de cambio global que afectará la manera en la que las compañías operan es el movimiento de poblaciones o migración. Algunos migrantes deciden moverse por dificultades económicas y otros por conflictos. En el futuro habrá más y mayores conflictos debido a la falta de recursos como el agua. Esto implica para las empresas cambios en el perfil de sus empleados y clientes. Además de que las empresas y los gobiernos estarán preocupados por la inestabilidad que causarán este tipo de movimientos y tensiones que traerá. Habrá presión para interactuar con PPP para prevenir y lidiar con ello.

La globalización es otra fuerza de cambio que afectará las operaciones de las empresas. Las compañías necesitan crecer y no hay suficientes oportunidades en el mercado actual. Así que están buscando oportunidades en otros lados. Tal vez esta es la realidad de algunas compañías, pero para muchas otras llegar a mercados emergentes es relativamente nuevo. Esto implica que tendrán que trabajar con distintas personas en distintas situaciones a las que están acostumbradas a trabajar si se quieren explorar nuevas oportunidades o negocios en otros mercados.

Además existe globalización en términos de hacia dónde va el mercado. Tal vez esto no sea una buena noticia para América Latina, porque el mercado se está moviendo hacia el este. Muchas compañías están moviendo sus oficinas y plantas al este donde se están desarrollando más negocios. Otro tema es que las compañías tienen que hacer crecer el tamaño del mercado para sus productos. Esto trata la creación del mercado, sobre mover los modelos de negocio y productos para hacerlos accesibles y atractivos para consumidores de bajos ingresos. Es indispensable mantener una mentalidad abierta para entender las necesidades de cierta comunidad y no tratar de adaptar a la comunidad a los productos que ya se ofrecen. Además de buscar distintos canales de distribución y crear relaciones con ONGs como la única manera para que sus productos lleguen al mercado.

La tercera fuerza global es la tecnología e implica la habilidad de compañías para llegar a nuevos mercados y personas con mayor frecuencia. Ellos tienen una experiencia y expectativa para la llegada, así como los productos que están hechos de acuerdo a las necesidades de cada consumidor específico. Además, es la capacidad para obtener y analizar información y entender cuáles son las necesidades del cliente y cómo se pueden cubrir. Tiene que ver con los temas de acceso, que están influyendo en las políticas públicas

La última fuerza global de cambio son los valores, ¿qué es aceptable y qué no es aceptable? Manejar un negocio es un aspecto dinámico, con muchas capas en cambio constante. Implica reconocer que lo que es aceptable para una parte de la comunidad en términos de valores no es necesariamente aceptable en otros mercados. Entender estas diferencias también es un reto para los negocios globales. Por otro lado también se espera ver a consumidores que creen y están interesados en el comportamiento responsable. Y por otro lado están aquellos a los que no les interesa, lo cual crea una separación interesante en el mercado.

Hodges concluyó que todas estas tendencias van a unirse y harán que la diversidad sea mucho más relevante y cómo se maneja la diversidad será una parte mucho más fundamental para entender cómo los negocios pueden ser sostenibles y exitosos. Algo importante es cómo la diversidad en el trabajo interactúa con el mercado, con la cadena de valor y con las políticas públicas.

Conclusiones de cierre

Los ponentes coincidieron que la sociedad se encuentra aún en etapas tempranas en lo que se refiere a la importancia de la diversidad en los negocios. Por una parte, los estudios demuestran que la diversidad agrega valor a la empresa. Se compartió la experiencia de una multinacional que ha tomado el tema de diversidad como parte estratégica en su negocio y otra empresa local, que fue diseñada para brindar oportunidades económicas a poblaciones comúnmente excluidas.

En el futuro el tema de diversidad no puede ser ignorado si una empresa desea mantenerse competitiva. En un mundo global que está en constante cambio y que cada vez está más conectado, sin duda la diversidad laboral brinda una oportunidad para que la empresa logre entender de una manera más integral a su mercado y a los mercados potenciales. Esto además trae algunas preguntas para las empresas ¿Qué habilidades necesita la empresa para identificar nuevas oportunidades de crecimiento? ¿Cómo mantiene los estándares a nivel global y al mismo tiempo adapta sus productos a las necesidades de los nuevos consumidores? Sin duda, la diversidad un tema que apenas está comenzando a desarrollarse pero tomará mayor importancia en el futuro.

Sesión 4B: Oportunidades de desarrollo socioeconómico: Productores familiares lecheros en campos forestales

Equipo de relatores

Universidad Católica del Uruguay

En sesión participaron Claudia Pérez, Presidente de la Asociación Civil Productores Paso del Durazno, Uruguay; Carlos Kuster, Productor Lechero y Encargado de Nutrísima Durazno, Uruguay; Claudio Piñeyro, Director del Departamento de Desarrollo de la Intendencia de Durazno, Uruguay; Mauber Oliveira, Departamento de Desarrollo de la Intendencia de Durazno, C.A.D, Uruguay; José Luis Queirolo, Director Departamental Ministerio Ganadería Agricultura y Pesca, Uruguay; Andrea Storace, Coordinadora de Responsabilidad Social de Stora Enso, Uruguay; Alfredo Fossali, Gerente de Operaciones, Stora Enso, Uruguay. La moderadora de la sesión fue Leticia Cannella, Antropóloga Social, Consultora independiente, Uruguay.

Introducción

Durante la sesión se presentó el caso de un grupo de pequeños productores lecheros de Durazno, Uruguay, que pasaron de la venta informal de leche, a ampliar su producción y mejorar su calidad de vida. Esto se logró a través de la interacción con diversos actores locales, públicos y privados. El panel contó con la participación de los productores del programa ya que no sólo son beneficiarios sino que participan activamente con la empresa para lograr la mejora en la comunidad.

Leticia Cannella, la moderadora de la sesión, presentó la interacción de actores de instituciones públicas y privadas además de los propios productores y beneficiarios del programa. En esta sesión se presentó como entre todos se ha podido generar una mejor calidad de vida para este grupo.

La experiencia de los pequeños productores

Claudia Pérez, de la Asociación Civil Productores Paso del Durazno comenzó la presentación explicando que Uruguay es un país con una densidad de población muy baja con una totalidad (3,2 millones de habitantes aproximadamente). Esta experiencia está ubicada en el Departamento de Durazno con una población de 58.000 habitantes. Uruguay es un país donde la economía depende fuertemente de la ganadería, la agricultura a lo que luego se le suma la propuesta forestal. El tema productivo tiene que ver con estilos de vida, y el hecho de cambiar la forma de trabajar de una entidad, también afecta la cultura del lugar. Este es un desafío para el sector forestal que se ha desarrollado muy recientemente.

Carlos Kuster es un productor lechero y gerente en la empresa Nutrísima Durazno. La empresa es una planta procesadora de leche para remitentes de muy pequeña cantidad. Kuster compartió su historia de vida, relatando las dificultades diarias de los productores de leche vacuna sin procesar, que comercializan en motocicletas su producto, puerta a puerta, entre los vecinos de la ciudad. Al hacerlo de manera aislada e independiente no cuentan con una

demanda estable, así que muchas veces se quedan con productos que luego se estropean y por tanto obtuvieron los ingresos necesarios para tener una buena calidad de vida.

El caso muestra como a través de la participación de la empresa y la municipalidad de Durazno, los pequeños productores lograron salir de la informalidad. Kuster presentó a la empresa Nutrísima, que se la cual se estableció en Durazno con apoyo de la Intendencia. Según Kuster esta iniciativa ha brindado nuevas oportunidades económicas para los pequeños productores a través de la interacción de diversos actores locales públicos y privados. En esta iniciativa participan el Departamento de Desarrollo, el Fondo Lechero, Uruguay Rural, la Dirección de Proyectos de Desarrollo (DIPRODE) y el Departamental Ministerio Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP), en lo relativo a forraje y sanidad animal, raciones, servicios técnicos y capacitación. Finalmente Stora Enso ofrece campos de pastoreo en predios forestales, duplicando la cantidad de vacunos destinados a la producción de leche.

En este caso, la empresa Nutrísima Durazno le ha brindado oportunidades a los pequeños productores de leche en la comunidad, y además ha conseguido productos de mayor calidad para la empresa.

La experiencia del gobierno

Claudio Piñeyro y **Mauber Oliveira** del Departamento de Desarrollo de la Intendencia de Durazno, (CAD), Uruguay, relatan como la intendencia buscó articular a actores públicos y privados con el objetivo de crear sinergias que podrían aprovechar los habitantes de Durazno. Comentaron que no fue algo sencillo lograr esta sinergia, debido a la calidad de los productos y la diversidad de intereses.

Por un lado la acción de productores y comercializadores de leche cruda implica una problemática social y sanitaria. Los productos no cumplían con los estándares establecidos y tuvieron que ingeniárselas para lograr que estos productores fueran incluidos en la economía formal. Se tuvo que enfrentar esto con imaginación, en un entorno normativo que impedía remitir la leche a plantas industriales. El desafío principal fue erradicar la leche cruda sin perjudicar a los productores.

José Luis Queirolo habló del rol que tuvo el Ministerio Ganadería, Agricultura y Pesca en este programa. Queirolo comentó que los objetivos y las acciones de los proyectos regionales del Ministerio buscan una actitud más participativa de los actores, acercándose al colectivo rural. El Ministerio estuvo involucrado en este programa como un agente “articulador” entre las distintas organizaciones. Se conocían las necesidades locales pero no se sabía cómo trabajar con ellos, por lo que trabajaron en conjunto con la empresa, que estaba interesada en apoyar para contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad.

La experiencia de la empresa

Andrea Storace de Stora Enso, la empresa participante en el proyecto, hizo una breve introducción y comentó que las políticas de integración comunitaria de Stora Enso parten desde el propio negocio forestal, para que el desarrollo de las comunidades locales sea sustentable en el tiempo. En este proyecto se busca la autogestión de los productores y no simple asistencialismo.

Este caso es un claro ejemplo de la integración y desarrollo en el medio rural. Existe un compromiso necesario para lograr los objetivos del programa por parte de todos los grupos interesados, además del trabajo en conjunto para lograr el beneficio mutuo. A pesar de ser un programa reciente, cuenta con resultados demostrables.

Alfredo Fossali de Stora Enso, habló sobre el Programa de Integración Productiva de la empresa, que busca la integración con los productos primarios e introduce el pastoreo en campos forestales como una herramienta de integración e inclusión, en colaboración con otros actores públicos y privados. Iniciativas como esta generan valor en torno al negocio principal de la empresa.

Conclusiones de cierre

La inclusión económica de pequeños productores a través de la cadena de valor es una actividad de la cual cada vez más empresas se están beneficiando. Para lograr una integración efectiva se requiere la participación de múltiples sectores que aporten distintas habilidades y recursos al programa ya que una empresa por si sola no conoce cómo se trabaja con las comunidades rurales y requiere el apoyo de otras instituciones para articular la alianza y lograr un diálogo constructivo.

El principal resultado obtenido mediante este programa es la estabilización de factores productivos para los pequeños productores. Antes del programa, los pequeños productores no conocían la demanda, y de esta manera logran un contrato formal para trabajar y asegurar su ingreso. Además se logró la integración de la cadena formal de producción y comercialización de los productores en la cadena de valor de la empresa Stora Enso y se incrementaron los ingresos de las familias de una manera sostenible.

Track C

Estrategias e instrumentos para empresas responsables

Estas sesiones analizaron distintas áreas de las empresas que, al ser manejadas de una forma responsable, mejoran su competitividad. El objetivo de estas sesiones es mostrar diversas herramientas de gestión empresarial y estrategias que promuevan las prácticas de RSE y permitan que las empresas midan su impacto de manera interna y externa.



Sesión 1C: Fútbol para el desarrollo social

Martha Belden Lankenau

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Esta sesión estuvo dividida en dos partes; la primera parte contó con la participación de Carlos March, Representante en Buenos Aires, Avina, Argentina; Andres Thompson, Director Fundación Kellogs, América Latina; Fabián Ferraro, Coordinador Regional, Streetfootballworld; y Jurgen Griesbeck, Director Administrativo, Streetfootballworld, Internacional.

La segunda parte contó con la participación de Marcia Texeira, Jefa, Relaciones Comunitarias, Microsoft, América Latina; Steven Vetter, Presidente, Partners of Americas, Estados Unidos; Herbist Vilizio, A Ganar, Uruguay; Verónica Escobar, A Ganar Ecuador; Alejandro Rico, A Ganar Uruguay; Verónica Escobar, Fundación de las Américas para el Desarrollo, Ecuador. Fabián Koss, Coordinador del Programa BID Juventud, fue el moderador de la sesión.

Introducción

Las desigualdades a nivel social generadas en la década de los noventa, han provocado alianzas estratégicas que buscan una respuesta a estas problemáticas, trabajando a nivel local con cooperación global. Varias organizaciones sociales y empresariales están trabajando conjuntamente, para generar espacios de inclusión social, utilizando como herramienta el deporte. Estas organizaciones globales nacen de organizaciones a nivel local, que forman una red para mejorar las oportunidades de los jóvenes en sus comunidades.

Con tan sólo cuatro años desde su inicio, la red de Streetfootballworld cuenta con más de 80 instituciones en más de 50 países alrededor del mundo, además de haber realizado un torneo de exhibición durante el mundial de 2006 en Alemania. Durante la presentación se explicó cómo trabaja esta organización, sus objetivos, desafíos y planes futuros.

Primer Parte

Fabián Koss, moderador de la sesión, realizó una breve introducción sobre cómo los deportes pueden ser una herramienta para el desarrollo. Además presentó los distintos participantes de la sesión, que de alguna manera han trabajado en conjunto con el BID y FOMIN para desarrollar proyectos de deportes con jóvenes.

El desarrollo a través del futbol

Fabián Ferraro, comenzó explicando los inicios de Streetfootballworld. Las organizaciones que conforman esta red son organizaciones como “Defensores del Chaco” en Buenos Aires, que nacieron en los años noventa. Los noventa fue una década muy particular en la que se profundizaron las desigualdades, principalmente en Latinoamérica. La región tuvo gobiernos que no consiguieron reducir las desigualdades y muchos jóvenes y niños carecían de servicios de salud y educación.

El fútbol se ha percibido como un encuentro con la comunidad donde los jóvenes se juntan para divertirse. A través de la tecnología las organizaciones que apoyaban a los jóvenes a través del fútbol comenzaron a conocer a personas en Perú, Colombia, Bolivia y Chile y decidieron reunirse para intercambiar ideas sobre sus programas. Durante su primera reunión en 2005 en Buenos Aires, realizaron el torneo en la Avenida 9 de Julio; y así fue como nació en la región el fútbol callejero.

Jurgen Griesbeck, director de Streetfootballworld explicó cómo funciona la red de organizaciones a nivel mundial que trabajan para el desarrollo a través del fútbol. La idea de Streetfootballworld nace desde el ámbito local, no es una idea que alguien tuvo a nivel global y que después comenzó a convencer a organizaciones locales.

El impacto que el fútbol tiene en los medios y en las masas, lo hace una herramienta única para lograr estos fines. La organización defiende el trabajo en red y la colaboración. De acuerdo a Griesbeck, para poder hacerlo de una manera eficiente se necesita mucha confianza para desarrollar estrategias en conjunto, paralelamente buscan innovar constantemente.

La organización está convencida de que el cambio social sucede a nivel local y no a nivel global. Pero para que esto pueda suceder se necesita recrear el sistema global de cooperación. Lo que están haciendo es conectar puntos; gente que está trabajando en el mismo campo, con la misma idea y visión para que trabajen en conjunto. La idea es fortalecer a estas organizaciones locales para que puedan trabajar en red.

Actualmente la red cuenta con 82 miembros en 54 países, 25 de ellos pertenecen a América Latina y otro grupo considerable a África, tiene poca presencia relativa en Europa y Asia. También busca promocionar la belleza del fútbol aunque lo que los une les permite trabajar prácticamente en todos los campos. Es decir, las organizaciones tienen diferentes visiones, unos se encargan del tema de medioambiente, otros del tema de salud, otros de la prevención social e inclusión.

En el plan de trabajo a cuatro años se refleja que al inicio se trabaja en la creación de confianza. Una vez reunidos todos los miembros de la red, se creó un reglamento sobre cómo trabajar. A partir de 2010, se buscará crear mecanismos para generar recursos para trabajar con socios y también invertir estratégicamente.

La organización cuenta con una alianza estratégica con la FIFA, porque creen que si trabajan con el fútbol hay que trabajar con el gobierno del fútbol. Esta cooperación se llama *Football for Hope*, donde desarrollaron centros comunitarios y un festival. La FIFA modificó su enfoque de ayuda humanitaria asistencial involucrándose directamente al utilizar su negocio. Se han construido más de 20 centros a nivel mundial, principalmente en África. En el marco del Mundial Sudáfrica 2010 se realizó un festival donde por primera vez se reunió a todas las asociaciones que son miembros de la red.

Carlos March, de la fundación AVINA compartió su perspectiva como socio en este programa. La fundación AVINA ha estado involucrada con las instituciones como la Fundación del Chocó en Argentina desde 1998. March indicó que AVINA cree que la transformación de una comunidad

no depende de un suceso sino de procesos; la idea no es meter un gol sino “ganar el partido”. El valor diferencial como dinamizador social, permite acelerar procesos de transformación social.

Manteniendo el sistema de dinamizador social, el fútbol permite un abordaje lúdico. La construcción y posibilidad que brinda el fútbol para la construcción de ciudadanía es muy relevante y disimula el impacto y la transformación que puede generar. Según March, en contextos hostiles, por lo general hace falta la institucionalidad, se necesita liderazgo que oriente esta falta hacia el bien común. El capital social es un flujo no acumulativo de confianza y de gestión de conocimiento, de acceso a oportunidades y de apertura a externalidades.

March añadió que para lograr transformación en una comunidad se necesitan tres procesos en simultáneo: convocar aquellas personas cuyas decisiones impactan en la sociedad; articular a los actores emergentes y crear institucionalidad. Según March, si el deporte es el camino de la donación a la inversión social, el fútbol es el atajo. El gran desafío es pasar de objetos de asistencia a objetos de cambio y saber cómo se educa al ciudadano para que se convierta en protagonista de su propia transformación.

Andrés Thompson de la Fundación Kellogg comentó que una cuestión importante de este programa es la apropiación del espacio público. En la región hay muchísimos proyectos que trabajan con deportes con la idea de brindar un espacio seguro para los jóvenes, y con los niños para enfrentar la violencia, el narcotráfico y otros asuntos negativos asociados con la calle.

El principal incentivo para apoyar a estas instituciones es recuperar las calles y no sacar a los jóvenes de las calles. No es crear clubes y gimnasios que contengan a los jóvenes. La idea de devolver la calle a la juventud no sólo se refiere al fútbol sino que atraviesa otras estrategias de intervención social. Según Thompson existen elementos centrales que funcionan como mecanismos de atracción y entusiasmo que son las actividades artísticas culturales y los deportes. Sin embargo, hay muy poca sistematización y metodología para medir los resultados logrados por estos proyectos. Por otro lado, es relevante el aporte que supone el desarrollo del trabajo en equipo, cooperar con el adversario, construir un espacio juntos, e incorporar la igualdad de género y origen étnico.

Segunda Parte

Fabian Koss, el moderador de la sesión presentó un programa similar, el programa “A Ganar”, que busca educar e incrementar las oportunidades de los jóvenes a través del deporte. A través del FOMIN, miembro del Grupo BID, se lanzó esta iniciativa Uruguay, Honduras y Brasil (donde se llama *A Vencer*) y actualmente está en preparación para expandirlo a once países. El programa A Ganar presenta tres grandes objetivos: conectar, servir y transformar vidas. Este programa se basa en la capacitación para el mercado laboral, al incorporar los valores del deporte a los distintos cursos de capacitación que realizan los jóvenes del programa.

Steven Vetter de Partners of Americas explicó que la organización busca crear alianzas en las Américas, con 45 años de antigüedad, que conecta voluntarios, organizaciones y comunidades para transformar vidas. Hay un capítulo en Uruguay que tiene relación con Minnesota (Estados Unidos) que lleva más de 30 años trabajando con voluntarios.

Vetter mencionó que algo muy interesante es cómo el deporte logra abrir fronteras. Por ejemplo, el ping pong abrió las relaciones con China y Estados Unidos. Antes del béisbol tampoco era habitual encontrar jugadores de diferentes razas en un mismo equipo y a través del deporte se logró cierta integración. El programa A Ganar, está tratando de lograr conexiones a través del fútbol. Actualmente el programa cuenta con el apoyo de Microsoft, Nike Foundation, Liberty Mutual y otras entidades.

El modelo de transformar vidas traslada las habilidades en el deporte hacia habilidades en otros aspectos de la vida como la disciplina, respeto, comunicación efectiva y el trabajo en equipo en el trabajo. Se construye una alianza entre los jóvenes y la comunidad con el sector privado y el gobierno. Uno de los problemas identificados en las empresas es la falta de habilidades para el trabajo en equipo y la comunicación. Con la iniciativa se trata de construir la confianza social y abrir la puerta a los jóvenes.

A través del programa de fútbol se fortalecen las habilidades matemáticas, de lenguaje y computación. Los cursos están basados en la demanda laboral existente; en primer lugar buscan identificar las necesidades en el mercado para lograr insertar a estos jóvenes en el ámbito laboral para lo que se ofrecen oportunidades de pasantías para abrir las puertas al empleo. Muchos jóvenes no saben por dónde comenzar a la hora de buscar trabajo, por lo que también les dan asistencia para lograr esto. Así mismo, apoyan a los jóvenes emprendedores que desean comenzar sus propios negocios a través de las microfinanzas.

Alejandro Rico, contó que después de dos años de ejecución en Uruguay, lograron un compromiso con el Ministerio de Turismo y Deporte para seguir trabajando en el tema de empleo juvenil. En los espacios de deportivos hay jóvenes que requieren más que sólo la práctica deportiva y ahí nace el tema del empleo. Por lo que surgen oportunidades de empleo en los mismos centros deportivos, como el cuidar la infraestructura o el mantenimiento de los espacios verdes. Debido a esta necesidad, surge el Programa Gol como una continuación del Programa A Ganar. El Programa Gol se dedica a la capacitación e inserción laboral para los jóvenes.

De acuerdo a Rico, hoy hay docenas de jóvenes uruguayos que están trabajando para este programa con lo que A Ganar tiene un producto adicional esperado de inserción laboral efectiva además de la capacitación. Como efecto indirecto miles de jóvenes de las 100 plazas tienen lugares mejor equipados para la práctica de deportes.

Marcia Texeira, compartió la perspectiva de Microsoft sobre las inversiones sociales estratégicas. Microsoft es una empresa aliada de A Ganar y la ciudadanía corporativa es una estrategia y no mera filantropía con conexión con la misión de la empresa. La misión es habilitar a personas de todo el mundo para que alcancen su máximo potencial desde los productos y soluciones de la empresa,

Texeira, compartió con la audiencia cómo siendo empleada de Microsoft por más de 14 años, y en las diversas áreas donde ha trabajado, ha comprobado visto cómo esta misión ha ido trascendiendo. La empresa busca que aquellas personas que no tienen las mismas oportunidades también logren capacitarse en estos temas tecnológicos y no sean excluidos.

Microsoft cuenta también con un programa de fortalecimiento de ONGs, a través de apoyo con tecnología y programas de voluntariado para los empleados. Dentro de los proyectos de apoyo a ONGs se dona software, portales, servicios, sesiones de trabajo, para que utilicen la tecnología y mejoren su capacidad de gestión. Las personas que están en A ganar también logran mejorar sus capacidades a través de la tecnología, para estar mejor preparados a la hora de entrar en el ámbito laboral o para poner emprendimientos en marcha.

Herbist Vilizio es un joven uruguayo de 22 años que compartió su experiencia al participar en el programa A Ganar. Vilizio no pudo terminar la escuela preparatoria por cuestiones personales, lo que le impedía obtener un trabajo formal. Debido a su interés en los deportes a lo largo de su vida, a los 20 años era árbitro y trabajaba con niños pequeños. Su padre le comentó sobre el programa A Ganar y debido a su interés en el fútbol decidió involucrarse para obtener mayor capacitación profesional.

A Vilizio le tocó compartir las aulas del programa con jóvenes en zonas con muy escasos recursos, donde el alcohol y las drogas amenazaban su futuro. Vilizio comentó que aprendieron a convivir y a ser buenos compañeros ya que les requería mucho esfuerzo continuar con los estudios. Actualmente trabaja en una organización que maneja casinos y restaurantes. Cuando fue a su entrevista, tardaron en darle una respuesta porque le faltaba el último año de preparatoria, y al destacar los cursos de computación, administración y contabilidad que tuvo en el programa ayudó a que lo contrataran como asistente comercial. Actualmente es el jefe de seguridad, el más joven de la empresa, y logró esta posición al aplicar habilidades que había aprendido en el programa en un año y medio.

Según Vilizio, es importante involucrar a los jóvenes en el deporte no solamente en el aspecto lúdico si no como una manera para reforzar los valores y habilidades personales. El deporte es mueve fronteras y culturas además forja el carácter y se puede relacionar con el mercado laboral.

Veronica Escobar, presentó el programa que se desarrolla en Ecuador, ejecutado por la Fundación de las Américas para el Desarrollo que es miembro de StreetFootballworld. Escobar comentó que tres elementos que se cruzan entre ambos programas son el proceso de formación y capacitación; el fútbol y la juventud.

En el primer caso, el proceso de formación en cada uno de los países tiene su propia dinámica, no es sistemático. En el caso de Ecuador la primera fase del programa trata de lograr el empleo o facilitar la creación de un negocio o autoempleo. El fútbol es un elemento catalizador, motivador y transformador. Según Escobar, llegar a los jóvenes con la metodología tradicional no siempre funciona, se requieren nuevas metodologías, que entretengan, y una opción válida es a través del futbol. En horas clase y canchas aprenden la disciplina y a cumplir las reglas de una manera divertida.

Se logra cambiar vidas, según Escobar, a estos jóvenes se les proporcionan las herramientas que les van ayudar a través de los años. En este proceso de capacitación, la organización va más allá de cumplir informes y resultados, y se llega a la mente y corazón de los jóvenes. Escobar comentó que trabajan con jóvenes no solamente porque son el futuro sino que también son el presente.

Conclusiones de cierre

En América Latina más del 50% de la población es menor de 24 años. De estos jóvenes, la mayoría no obtienen una educación avanzada y por ende no logran mejorar sus oportunidades. Además, se ven amenazados por distintos factores como la violencia, el alcohol y las drogas. El deporte es uno de los principales incentivos que les puede ayudar a forjar el carácter, ya que son años difíciles y se necesita más de una clase o sermón para que aprendan y fortalezcan su habilidades.

Durante esta sesión se presentaron varios programas que utilizan el deporte para ofrecer educación y capacitación a los jóvenes; necesaria para que puedan insertarse en la vida laboral. Por otro lado, también les brindan oportunidades para emprender sus propios negocios ya que no siempre existe la oferta de trabajo en el mercado. Miles de jóvenes han salido las calles y del círculo vicioso que nos les permitía salir adelante, gracias al deporte.

Sesión 2C: La transparencia: Estrategia indispensable de una empresa responsable

Equipo de relatores

Universidad Católica del Uruguay

Esta sesión contó con la participación de Reinalina Chavarri, Gerente General, AxisRSE, Chile; Jimena Fernández, Coordinadora del Programa FONTRA, Uruguay; María del Pilar Jaramillo, Comité Energético de Derechos Humanos. La moderadora de la sesión fue Anabel Cruz, Directora, Instituto de Capacitación y Desarrollo (ICD), Uruguay.

Introducción

Anabel Cruz de la CND comenzó la presentación comentando que se considera que la transparencia y rendición de cuentas son elementos indispensables y fundamentales para una gestión moderna. Cruz mencionó de la importancia de la relación entre la transparencia y la rendición de cuentas, y como éstas impactan en el entorno.

Reflexiones generales de AxisRSE

El tema de la transparencia implica generar capacidades organizacionales y generar agendas en una comunidad para crear alianzas entre el sector público y privado. De acuerdo a **Reinalina Chavarri**, de AxisRSE, la responsabilidad social bien diseñada y aplicada construye puentes y logra un diálogo de temas comunes para las sociedades en América Latina.

Chavarri comentó que lleva trabajando en este tema más de dos décadas y contó que todavía continúa la reflexión sobre los temas prioritarios de la sociedad. Hacen falta acciones a un largo plazo y no sólo programas y proyectos temporales que no generan impacto en el futuro. En lo más avanzado en los reportes sostenibilidad se dice que, la responsabilidad social puede agregar valor pero lo que pretende es distribuir valor.

El concepto de transparencia se entiende como procesos, procedimientos y valores que garantizan la rendición de cuentas y el trabajo de cualquier tipo de organización. La RSE se cuenta en los impactos de cada organización pero sobre todo en un comportamiento ético y transparente hacia sus grupos de interés. Las empresas de hoy día se mueven en un entorno de alta vulnerabilidad y todas saben qué tienen que hacer y conocen los actores. Por las demandas de la sociedad, las empresas requieren adaptar su forma de operar y para poder operar en un entorno cambiante.

No se habla de temas menores, sino de cómo la empresa interactúa en un medio más complejo e interdependiente; por tanto requiere una nueva forma de gestión. La gobernanza corporativa y la responsabilidad social de la empresa no van por caminos separados, se apoyan la una a la otra.

Para llevar a cabo esta forma de gestión, se plantea un modelo sistemático de retroalimentación que está compuesto por siete herramientas: auto diagnóstico, diagnóstico integral interno y

externo, evaluación e identificación de brechas, alineamiento estratégico de RSE, planes de acción y áreas de mejora, ejecución e implementación y monitoreo de indicadores y reporte. La base del sistema es el “liderazgo” seguido de la planificación y la comunicación con todos los actores que influyen en la organización. Finalmente, se destaca la importancia de la rendición de cuentas transparente a través de los reportes que son los generadores de sistematización de los procesos.

Constituye un sistema fundamentado en la relación con los grupos de interés. El liderazgo de la organización es clave para lograr esto, para transformarlo en proyectos que tengan impacto positivo. Se requiere desarrollar iniciativas y comprender qué es lo que quieren los trabajadores, los clientes, los proveedores y la comunidad.

El auto diagnóstico permite conocer información real sobre la compañía; mirar lo que tiene y lo que le falta. En este análisis también participan actores externos como los clientes y la comunidad para conocer la percepción que se tiene de la empresa, y se analizan asuntos de reputación. El auto diagnóstico evalúa la gestión y las encuestas externas evalúan la reputación; de esta manera se logra comparar los riesgos que tiene la empresa y encontrar el equilibrio.

Los presidentes y gerentes de la empresa deberán definir los grupos de interés en función al negocio ya que éstos varían dependiendo del perfil de la organización. Son necesarios sistemas de control y monitoreo; reportar la gestión y la buena comunicación.

Jimena Fernández, comentó que FONTRA realiza un llamado a organizaciones de la sociedad civil en la región para que presenten ideas que relacionadas con la promoción de la transparencia, la rendición de cuentas y la lucha contra la corrupción. Esta iniciativa inició a través del Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD), una asociación uruguaya que representa a un modelo similar al de FONTRA. El ICD le presentó la idea de FONTRA como proyecto para el FOMIN y así es como surgió la iniciativa.

La hipótesis de base o razonamiento de crear un fondo con estas características es lograr una mayor transparencia a favor de un mercado regional más estable, ligado a reglas claras y transparentes y a un mejor clima de negocios. El nuevo rol de las empresas se traduce en dos aspectos de la RSE, uno relacionado con la ética que tiene un retorno tangible e indiscutible y probado con las crisis, por ausencia de transparencia.

La herramienta de FONTRA, crea una alianza entre la sociedad civil, el sector privado y el estado. Siempre tiene que ser una situación en la que todos los actores ganen, tanto el sector privado como el estado y la sociedad civil. Los temas sobre los que se trabaja giran en torno a la integridad y la transparencia, anticorrupción, ética y acceso a la información, la rendición de cuentas y el monitoreo. Fernández además compartió tres ejemplos para aterrizarlos a la realidad:

El primer ejemplo es el sector privado en un ejercicio de transparencia de su propia actividad y la del estado y se ejecuta de Bolivia y la Cámara Boliviana de la Construcción. Bajo experiencia piloto se desarrolló un Sistema de Información y Monitoreo de Obras Públicas (SIMOP) en línea que tiene que ver con las licitaciones de obras públicas en la región.

El segundo ejemplo con la sociedad civil y los sectores público y privado donde se estudiaron una serie de subsidios y unos indicadores internacionales para medir los procesos y que tan transparentes son, y cuáles son los menos transparentes. Fue más allá de un informe y se trabajó en conjunto con las organizaciones. Los resultados fueron información, amplia cobertura de prensa y cambio en los procesos donde se identificaron áreas de corrupción.

El tercer ejemplo sobre una alianza del sector privado con una ONG para desarrollar las herramientas de la transparencia. Bajo forma de piloto ayudaron a las empresas que voluntariamente quieren elaborar un código de ética, que pasan por un proceso de capacitación que comienza por la gerencia y mandos medios y los códigos son escritos en conjunto con los diferentes participantes de la organización. Después se produce una etapa de evaluación e implementación.

En conclusión, la transparencia es un tema que las empresas deben incorporar en el marco de sus políticas de Responsabilidad Social. Las acciones de promoción de la transparencia pueden darse en un marco donde todos ganan.

Principios voluntarios en seguridad y derechos humanos

María del Pilar Jaramillo, del Comité Minero Energético de Derechos Humanos, comentó que este comité es en sí mismo una herramienta para la transparencia. Los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos (PV) son una respuesta a la preocupación por la violación y/o complicidad de los Derechos Humanos, por parte las grandes empresas del sector extractivo, especialmente en zonas de conflicto. Cuentan con código de conducta – guía para multinacionales del sector extractivo que fue firmado en el año 2000 por grandes empresas, los gobiernos de Estados Unidos, Reino Unido, Holanda y Noruega, además de ONG como *Human Rights Watch*, *International Alert* y Amnistía Internacional. Los cuatro pilares fundamentales: Análisis de riesgos de seguridad y derechos humanos; relación con la fuerza pública y diálogo con organizaciones de la sociedad civil.

En el caso de Colombia algunas empresas impulsadas por la Asociación Colombiana del Petróleo (ACP), decidieron tomar este código como referente por su legitimidad internacional, su utilidad para manejar riesgos relacionados con la seguridad y los derechos humanos, su contribución al bienestar de las comunidades locales, su potencial para mitigar posibles conflictos y sus efectos sobre la consolidación de la paz. La creación del Comité Minero Energético (CME) sucedió en 2003 y busca la comprensión de los principios voluntarios y primeros programas de trabajo. Es un espacio único en el mundo para promover e implementar los principios voluntarios. La primera aplicación en el mundo de la metodología Política Exterior y de Seguridad Común (PESC) por parte de Ecopetrol y Oxy (Occidental Petroleum Corporation). Hubo una solicitud del Gobierno de Colombia (previo análisis) que fue aceptado como miembro vinculado a los principios voluntarios en octubre de 2009; sumándose a Estados Unidos, Gran Bretaña, Países Bajos, Noruega y Canadá.

El Comité está compuesto por entidades del gobierno; empresas del sector minero-energético y la Asociación Colombiana del Petróleo, embajadas y organizaciones de la sociedad civil. Las principales actividades son emitir un documento de recomendaciones sobre análisis de riesgos, identificar mecanismos para apoyar la implementación de la política integral de derechos humanos y elegir organizaciones de la sociedad civil para relacionarse.

En Colombia el CME es un foro que reúne a instituciones de gobierno, empresas, y organismos internacionales (embajadas), para discutir abiertamente sobre mejores prácticas empresariales y estatales en lo que guarda relación con seguridad y derechos humanos. Esta es una práctica clara de transparencia. El CME ha generado instrumentos para ayudar a que las empresas y gobiernos sean más transparentes y establece líneas de acción concretas para evaluar y manejar más sistemáticamente los riesgos e impactos de la actividad empresarial.

Conclusiones de cierre

En esta sesión se realizó una presentación sobre los principios voluntarios, un código de conducta para las empresas multinacionales del sector extractivo, que en si mismo, promueve la transparencia y la rendición de cuentas. Los principios voluntarios establecen líneas de acción concretas para evaluar y manejar más sistemáticamente los riesgos e impactos de la actividad empresarial, y guías para las relaciones de las empresas con los organismos de seguridad del estado y firmas de vigilancia privada.

El aspecto fundamental en toda gestión de éxito empresarial es la transparencia y la rendición de cuentas. Hay un interés de las empresas en promover la transparencia. Los sectores públicos y privados ven con optimismo el futuro en este tema. No obstante, se plantea la necesidad de seguir avanzando.

Sesión 3C: Las prácticas laborales socialmente responsables: Desafíos regionales en tiempos de crisis

Martha Belden Lankenau

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Durante este panel participaron Ignacio Cruz, Gerente General, Minería Los Pelambres, Chile; Rubén Cortina, Presidente, Union Network International (UNI), Américas, Argentina; Linda Deelen, Especialista en pequeña empresa y desarrollo económico local, OIT, Chile. La moderadora de la sesión fue Martha Pacheco, Directora del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT-CINTERFOR), Uruguay.

Introducción

El mundo se enfrenta a una crisis y por tanto hace falta definir cómo salir adelante. La OIT entiende que la globalización, a pesar de lograr desarrollo y en algunos casos riqueza, no ha logrado una distribución lo suficientemente equitativa. La OIT ha llamado la atención al cambio que habría que hacerse en la globalización para que ésta fuera más justa. **Martha Pacheco**, moderadora de la sesión, comentó que el propósito de la sesión es ver cómo las empresas socialmente responsables utilizan los principios laborales de la OIT para lograr el éxito en sus negocios y al mismo tiempo contribuir al desarrollo equitativo.

La OIT es la única organización del sistema de Naciones Unidas que tiene un carácter tripartito. La Conferencia Internacional del Trabajo, asamblea de la OIT, cuenta con la participación en igualdad de condiciones de los interlocutores sociales, empleadores, trabajadores y gobiernos. El objetivo de la organización es fomentar el trabajo digno y productivo que se realiza en condiciones de igualdad, libertad y seguridad humana. La OIT cuenta con cuatro objetivos estratégicos. El primero es la promoción de las normas internacionales de trabajo a través de la mejora de indicadores. El segundo objetivo es la generación de empleo y trabajo productivo. El tercer objetivo se refiere a la protección social. El cuarto objetivo involucra al diálogo social, entre los distintos actores para lograr resultados sostenibles.

La OIT también ha puesto hincapié en la productividad del trabajo, ya que es la que transmite beneficios; cuando se logra la productividad se puede transmitir la riqueza. En América Latina, el crecimiento quedó estancado en los años ochenta y la distribución de la riqueza creció durante la última década. Existe una economía informal muy dinámica ya que es el sector que más crece en la región. El tejido está construido por Pymes, que representan a casi el 97% del entorno productivo. En este ambiente se trabaja mucho pero la productividad es baja porque no hay suficiente acceso a los créditos o a la capacitación.

Los signos de recuperación económica aparecen en el segundo informe de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y la OIT e indican que habrá un decrecimiento del 2% en 2009, pero que en 2010 se espera un crecimiento del 3%. Sí existen signos de recuperación económica, pero lo importante es que el crecimiento esté acompañado por la creación de empleo, ya que a pesar del crecimiento económico podría continuar el desempleo.

El rol de la OIT en la responsabilidad social de las empresas

Linda Daleen comenzó su presentación explicando cómo la OIT entiende la responsabilidad empresarial en el ámbito laboral. La RSE se entiende como las acciones voluntarias que promueven los derechos de los trabajadores para establecer una cultura empresarial de respeto a la ley. El estado tiene la obligación de garantizar los derechos de los ciudadanos incluyendo a sus empleados y empleadores. La RSE no sustituye dicho rol del estado; debe ser una parte integral de la gerencia empresarial, una acción sistémica y no ocasional. La RSE es una actividad complementaria más allá del cumplimiento de la ley.

La OIT fue creada para establecer las normas internacionales del trabajo. La Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social de la OIT es el único instrumento que cuenta con un acuerdo tripartito y está dirigida a los tres actores; los gobiernos, empleados y empleadores a nivel internacional. Estas normas y convenios vinculan a las empresas con los otros actores. Dentro de todo el sistema de las normas laborales se tienen cuatro categorías que son los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Esas categorías son:

1. El respeto al derecho de sindicación y de negociación colectiva
2. La abolición del trabajo forzoso
3. La abolición del trabajo infantil
4. La eliminación de la discriminación

Esta declaración se relaciona con otros instrumentos que tienen en este ámbito y tiene como objetivo guiar a los actores sobre cómo adoptar medidas y acciones para fomentar la contribución de las empresas al desarrollo social y también minimizar y resolver las dificultades que pueden dar lugar las operaciones.

Para finalizar, Deelen mencionó las principales tendencias y desafíos que la OIT enfrenta. La primera tendencia es el creciente número de iniciativas privadas voluntarias, códigos y estándares que añaden un riesgo de confusión y fatiga para las empresas. Un desafío es la convergencia de iniciativas de RSE alrededor de los principios fundamentales de la OIT, ya que no hay suficiente énfasis sobre la responsabilidad de los gobiernos por exigir el cumplimiento de la legislación nacional. Además, mencionó la falta de atención por la contribución positiva de la cooperación entre gerencia y trabajadores. El último desafío mencionado fue la marginalización del rol del diálogo social y las limitaciones en los sistemas para auditar las condiciones de trabajo en las cadenas globales de valor.

Buenas relaciones laborales

Desde sus inicios en 1997, la empresa Minera Los Pelambres declaró los valores que iban a regir sus acciones, sobre todo cómo querían ser apreciados por sus proveedores, contratistas y empleadores. La empresa contaba con una clara idea respecto a su visión, para verse proyectada como responsable con el medioambiente y con las comunidades, con una preocupación especial por las personas. **Ignacio Cruz**, presentó la experiencia de la empresa y cómo ésta logra brindar un espacio de trabajo digno no sólo para sus empleados sino también para los empleados de sus empresas colaboradoras.

La empresa cuenta con un modelo de relaciones laborales que reconoce cuatro actores: trabajadores propios, trabajadores de las empresas colaboradoras, la comunidad y el medioambiente. La minera está permanentemente trabajando en las relaciones con los empleados; se preocupa por el clima laboral, mide y evalúa constantemente para generar programas de acción que mantengan un buen clima laboral. Para que de esta manera se logre mantener una motivación.

La mayoría de los mineros son locales e ingresan a la empresa como aprendices para iniciar un periodo de formación. La minera les ofrece otras oportunidades laborales como la posibilidad de ser choferes o mecánicos de los camiones, y para esto ofrece cursos de capacitación. El otro aspecto fundamental es la relación entre la administración de la compañía y sus empleados. El 98% de los operadores forman parte de dos sindicatos donde sostienen reuniones mensuales con los dirigentes. Además, los trabajadores sostienen reuniones periódicas con la gerencia general, durante estos diálogos se escuchan sus problemas y se buscan soluciones para que la compañía aporte a mejorar su calidad de vida.

Otro tema importante en el modelo es la relación con las empresas colaboradoras. Definieron que les interesaba externalizar la mayor cantidad de funciones de la compañía. Los Pelambres quisiera lograr que todos sus servicios y prestaciones para sus empleados también sean ofrecidos por las empresas de las comunidades locales. Estas empresas colaboradoras están especializadas en prestarles servicios a esta empresa y a otras. Este objetivo tendría un gran impacto en la calidad de la vida laboral puesto que por cada trabajador de Minera Los Pelambres hay cinco trabajadores de empresas colaboradoras.

Esta empresa minera tiene un modelo de relaciones con las empresas colaboradoras que los lleva a alinear permanentemente a los empleados de estas últimas con el resultado del negocio de la empresa minera, generando convenios de desempeño. Una parte importante de las remuneraciones se establece en función a los resultados obtenidos. La Minera Los Pelambres define los indicadores y resultados como seguridad, ambiente, productividad, relaciones laborales y clima laboral. Ese convenio lo traspasa a sus trabajadores. El premio que recibe la empresa lo traslada a la empresa colaboradora.

En el futuro se espera que la demanda del cobre siga creciendo un 3% anual. Chile tiene el 38% de reservas mundiales de cobre. Las mineras que explotan estas reservas deben operar eficientemente y desarrollar nuevos proyectos para atender la demanda y hacer posible nuevos recursos mineros. El desafío para hacer posible los recursos mineros es el endurecimiento de las regulaciones que, según Cruz pueden sufrir los sistemas financieros a consecuencia de la crisis.

Otro de los desafíos es la relación con las comunidades cercanas y el acceso a energía eléctrica y al agua; por el que compiten con los agricultores. Desde el punto de vista social existen grandes cambios, los actores sociales tienen cada día más relevancia. Los gobiernos exigen mayor transparencia y es, por tanto, un tema muy relevante. Es necesario para que las empresas generen confianza y puedan obtener la licencia social para operar, de lo contrario, las empresas no podrán seguir creciendo y se pone en peligro la factibilidad nuevos proyectos.

Las empresas mineras han cambiado la forma de operar. En los años noventa las empresas sólo buscaban producir a bajo costo. Con eso se invertían utilidades para generar mayores activos para permitir crecer más a menores costos. Los grandes inversores que financiaban grandes

proyectos cambiaron de estrategia y comenzaron a preocuparse de la relación de los proyectos mineros con las comunidades vecinas, con los empleados y con el resto de actores puesto que la compañía es parte de un sistema, no es sólo una entidad legal.

De acuerdo a Cruz, hay que buscar como satisfacer expectativas, por lo que es importante dialogar con cada uno de los grupos de interés para poder responder a cada uno de ellos. De esta manera es posible integrar la dimensión social, económica y ambiental. El negocio debe crecer con estos tres ámbitos en equilibrio. Si crece el valor económico junto con el valor social y ambiental, se logra la creación de valor sustentable.

El punto de vista de un sindicato internacional

Ruben Cortina es parte la *Union Network International*, el sindicato global del sector de los servicios. En el marco de la globalización, los sindicatos sectoriales han empezado a cobrar un papel cada vez más trascendente para los intereses de los trabajadores. Cortina añadió que si existen empresas multinacionales, tiene sentido que también existan sindicatos globales. Sin desconocer la actividad que realizan los gobiernos a nivel nacional, se entiende que hay una dinámica y dialéctica en el mercado internacional que justifica que las relaciones entre sindicatos y empresas rompan las fronteras, como la globalización, para hacer que los países y sus mercados laborales reflejen esta nueva situación.

El movimiento sindical internacional existió mucho antes de la globalización pero en la globalización el relacionamiento ha adquirido un valor distinto. Anteriormente el movimiento sindical tenía un fuerte componente de solidaridad, y a esto se le agregó la gestión sindical internacional. Por lo tanto se espera que el sujeto sindical también se actualice para llenar algunos vacíos de la política sindical nacional con la presencia de las organizaciones sindicales internacionales.

El movimiento sindical ha tratado de que haya más responsabilidad social en las empresas. En los años 90s hubo un proceso de regulación en los campos social y laboral. De acuerdo a Cortina, frente a esa situación ha aparecido este nuevo debate frente a la RSE. Hoy, en todas las instituciones se discute sobre la validez de legislación suave (*soft law*), aquella que está en una nebulosa respecto a su exigibilidad.

Desde el sindicato se ha solicitado mayor responsabilidad social en las empresas. La respuesta ha sido variada, hay un enorme componente de mercadotecnia en las políticas empresariales. Cuando se habla de RSE se hace referencia a empresas sostenibles, son las empresas que tienen trabajos con condiciones dignas decente y que conviven con los conflictos, que es inherente a las relaciones laborales.

Los sindicatos tienen que aceptar que la situación no es la confrontación permanente, sino la capacitación permanente y entender la filosofía del diálogo social. Es un instrumento de construcción de relaciones que hay que practicarlo con regularidad para generar confianza con los trabajadores, y permite entender y valorar los enfoques distintos. La racionalidad económica tiene un límite en la racionalidad social. Es una forma de llevar la RSE a la práctica globalmente.

Conclusiones de cierre

En síntesis, las empresas socialmente responsables son exitosas en sus negocios y generan logros sociales en la medida que apuesten al diálogo social y que sus prácticas empresariales agreguen valor en toda su cadena productiva.

En esta sesión participaron distintos representantes de organizaciones para compartir su punto de vista sobre el tema. Se concluyó que la empresa obtiene beneficios al brindarle representación a sus empleados sin arriesgar ingresos, en otras palabras lograr la satisfacción en el trabajo tiene un impacto positivo en la organización al aumentar la productividad y la rentabilidad. Por otro lado, la RSE tiene que ir más allá del *marketing* y crear un diálogo efectivo entre los grupos de interés para lograr buenas relaciones laborales.

Sesión 4C: Cómo obtener valor de negocio a través de estrategias corporativas sostenibles

Rajiv Maher³ y Paula Rodríguez

CFI y Vetra Energía

Este panel contó con la participación de Luís Iseppe, Especialista de productos, Estrategia de Sostenibilidad, Corporación Financiera Internacional (CFI); Alfredo Gruber, Gerente General de Vetra Energía, Colombia y Paula Rodríguez Sierra, Coordinadora de RSE, Vetra Energía, Colombia.

Introducción

Durante la sesión se analizó una experiencia exitosa en el sector energético en el cual, a través de un conjunto de herramientas, se identificaron los asuntos de sostenibilidad más pertinentes en sus operaciones, para que estén alineadas con la estrategia del negocio. **Rajiv Maher** de la Universidad de Cranfield, realizó una breve introducción a la sesión y a los panelistas.

Herramientas para la sostenibilidad

Luís Iseppe dio a conocer el nuevo producto de la CFI llamado “Estrategia Sostenible” y explicó cómo fue el proceso de la primera experiencia con el cliente corporativo Vetra Energía de Colombia. La CFI se preocupa por el desempeño e impacto social y ambiental de sus clientes, por lo que decidió involucrarse más en los a través del marco de los *Performance Standards* o Política de Sostenibilidad Social y Ambiental de la CFI, lo cual aplica a los proyectos de sus clientes a los que la CFI da créditos y préstamos.

Los Estándares de Desempeño (*Performance Standards*) son 7 políticas diferentes que los proyectos deben cumplir. Existe otro departamento dentro de la CFI llamado *Advisory Services* (Servicios de Asesoría) que va más allá de sólo cumplir con los estándares con respeto a la sostenibilidad. *Advisory Services* apoya a los clientes de la CFI crear valor y minimizar sus riesgos siempre a través de un enfoque sostenible. Dentro de los *Advisory Services* está el producto llamado “Estrategia Sostenible” el cual tiene como objetivo global ayudar los clientes de la CFI a mejorar su valor de negocios a través de la sostenibilidad.

El objetivo de la Estrategia Sostenible es que las empresas entiendan a la sostenibilidad como un tema transversal dentro de la empresa en vez de algo agregado y separado del negocio principal. Las empresas latinoamericanas normalmente tienen la función del departamento de sostenibilidad con iniciativas de la índole social, filantrópica y éstas comúnmente no están conectadas con el negocio.

La CFI considera que una estrategia sostenible integrada dentro de una empresa debería prestar soluciones más efectivas. El programa Estrategia Sostenible es una ayuda a las empresas en el diseño de un enfoque de sostenibilidad que mejora el valor del negocio (ingresos,

³ Rajiv Maher fue el moderador de la sesión.

reducción de costos, mejora de la reputación, etc.), y crea la estructura y procesos para mejorar la gestión y comunicación.

Los beneficios de una Estrategia Sostenible

Con el enfoque en estrategias sostenibles la empresa puede lograr un retorno de sus inversiones en la sostenibilidad, tales como:

- Una línea de negocio, producto o servicio nuevo, diseñado para ofrecer soluciones de sostenibilidad
- Mejora de la reputación en relación a los *stakeholders*
- Motivación de los empleados para participar
- Ahorro de gastos de energía y agua, entre otras áreas
- Una visión a largo plazo de la planificación estratégica que ayuda a identificar las alternativas donde tanto la compañía y sus *stakeholders* o grupos de interés se benefician
- Mejora de la innovación, experimentación y/o inversión para encontrar soluciones de sostenibilidad

La primera empresa piloto de estrategia sostenible fue Vetra Energía de Colombia. Vetra cuenta con algunas iniciativas, programas y políticas desarrollados relacionados con la sostenibilidad de sus *stakeholders* al igual que muchas empresas. No obstante, el objetivo del proyecto fue transformar a la empresa para lograr que la sostenibilidad forme parte del negocio y de su estrategia.

El caso de Vetra, Colombia

Alfredo Gruber, director general de la empresa en cuestión, presentó un modelo sostenible basado en su gestión con las comunidades, lo cual evidencia su responsabilidad como ciudadanos corporativos frente a las situaciones que caracteriza la realidad en las diversas regiones de Colombia en las cuales la empresa tiene presencia. La Creación de VETRA data de Octubre de 2003 y fue fundada por un grupo de profesionales venezolanos, producto de la crisis en Petróleos de Venezuela en 2002. Cuenta con una participación accionaria en 21 campos en Latinoamérica y 7 en estados de los Estados Unidos.

VETRA es un grupo internacional, focalizado en la exploración y producción de petróleo y gas en distintos países alrededor del mundo. También suministra servicios técnicos y gerenciales, así como servicios de operación y mantenimiento al sector energético. La empresa cuenta con el certificado de calidad en sus actividades de servicios con la ISO 9001.

Gruber inició su ponencia señalando que el objetivo de la empresa es garantizar la sostenibilidad económica de la misma, mediante la generación de un entorno armónico con las comunidades, las instituciones, el medio ambiente y la sociedad; que les permita minimizar los riesgos de sus operaciones y realizar sus actividades de manera continua.

La Política de Responsabilidad Corporativa de VETRA, contempla el cumplimiento de sus obligaciones legales y también asume el ejercicio de la ciudadanía corporativa en la que se hace responsable de ejercer sus derechos y deberes en la sociedad. Por esta razón, la compañía considera que la RSE es parte fundamental de la estrategia del negocio, que determina la forma

de actuar en sus relaciones con los grupos de interés, en los ámbitos ambiental, social, económico, operacional, cultural, político y étnico.

Relación con la CFI en el ámbito de la RSE

La política de RSE es el resultado de un proceso de análisis de las nuevas tendencias tecnológicas, las nuevas formas de hacer negocios y la nueva mentalidad, integrando los aspectos sociales, económicos y ambientales, que con el apoyo de la CFI desde el año 2006, se materializan en la implementación de buenas prácticas empresariales en relación con sus grupos de interés. Tales prácticas incluyen la elaboración del reporte anual bajo estándares internacionales (Global Reporting Initiative) GRI, y el proyecto piloto Estrategia Sostenible, diseñado para incorporar la sostenibilidad al crecimiento del negocio y conseguir una reducción de costos.

El prestigio de una empresa no sólo es consecuencia de la calidad del producto que elabora o el servicio que presta sino de cómo es percibida por las partes interesadas o stakeholders. El prestigio de una empresa en su entorno, constituye un activo de gran valor para la misma.

Dentro de los grupos de interés se destacó a los trabajadores, a quienes les proporcionaron un ambiente de trabajo seguro en condiciones de higiene y salud, habilitándolos para enfrentar los proyectos operacionales y sociales. Esto se logró a través de programas de mejoramiento de sus destrezas y habilidades.

La misión de la Política de Responsabilidad Corporativa es fortalecer y mejorar continuamente las relaciones armónicas con los grupos de interés que componen el entorno empresarial, a través de la construcción de confianza entre la empresa y la sociedad. La visión es ser líderes en el compromiso social, ambiental y económico, en estrecha relación con todos los grupos de interés, orientado al crecimiento sustentable de la organización, de las regiones, de las áreas de influencia y de su entorno.

La estrategia de desarrollo con la comunidad se aplica en todas y cada una de las regiones donde la empresa tiene presencia. Además, es divulgada en la cadena de suministro a través de contratistas y proveedores, que realizan trabajos que incidan en la dinámica social de una comunidad.

El Plan de Gestión e inversión Social, además de estar alineado con los objetivos corporativos, la realidad socioeconómica local y las responsabilidades legales, está en línea con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). El plan de Gestión Social de VETRA, está conformado por cuatro programas fundamentales:

- a. Autogestión y desarrollo comunitario
- b. Comunicación efectiva y contingencia social
- c. Generación de empleo e ingresos
- d. Fortalecimiento institucional

La organización ha realizado un ejercicio de corresponsabilidad social articulando cada uno de los ODM con su plan de gestión social, acorde con los compromisos y acuerdos internacionales que los gobiernos y empresas han establecido.

Gurber compartió ejemplo de aplicación de su política de Responsabilidad Social Empresarial con comunidades en el Campo Suroriente, ubicado al Sur de Colombia en el departamento de Putumayo. Esta zona, está conformada por 46 comunidades, con un área aproximada de 278 mil hectáreas, de las cuales 13 comunidades están situadas sobre el corredor vial principal Puerto Vega – Teteyé y forman parte del área de influencia directa del proyecto.

En su plan de gestión ha hecho mucho énfasis en la Zona del Putumayo porque tiene unas características especiales. Putumayo es una zona fronteriza y de retaguardia de grupos al margen de la ley, es un corredor de tránsito de armas, explosivos, municiones y drogas; es la zona donde hubo la mayor fumigación y erradicación de plantaciones ilícitas y adicionalmente el año pasado hubo una crisis económica al caer DMG, empresa captadora de recursos, de modelo piramidal, donde participaba un alto porcentaje de la población y a través del cual se blanqueaba mucho dinero de origen ilegal.

Por todas estas razones y porque allí es donde esta la mayor producción y expansión de la empresa, es por lo que decidieron el mayor empeño en el desarrollo sustentable tanto de las comunidades como del medioambiente. Así que decidieron trabajar en esta zona de conflicto para mejorar la calidad de vida de las personas a través de programas de educación, salud y saneamiento.

Gurber finalizó su ponencia comentando sobre la relación de VETRA con la CFI, ya que significa una experiencia llena de aprendizaje en doble vía, que les ha mostrado que la Responsabilidad Social Empresarial va más allá de los conceptos teóricos, de la filantropía y de las buenas intenciones.

Durante esta experiencia, han descubierto lo que realmente significa para su organización aplicar las iniciativas de manera socialmente responsable, producto de sus necesidades corporativas, administrativas y operacionales, como son la de generar una cultura de reporte en la organización, el desarrollo e implementación de la Estrategia Sostenible con el que pretenden solidificar aún más la integración de la Responsabilidad Social Empresarial con la estrategia del negocio.

Conclusiones de cierre

Durante la sesión se analizó una experiencia de Vetra, una empresa del sector energético con sede en Colombia pero con presencia a nivel internacional. La CFI, miembro del Grupo de Banco Mundial, a través de sus *Advisory Services*, ayudó a la empresa a analizar sus impactos y relaciones con sus grupos de interés. Después de una serie de análisis, se identificaron los asuntos de sostenibilidad más pertinentes en sus operaciones para partir de ahí y definir cómo pueden estar alineadas con la estrategia central de negocio.

La empresa Vetra está comprometida a crecer impulsando el desarrollo de sus proyectos petrolíferos que involucre a todo sus grupos de interés, para soportar aún más los proyectos que han identificado. Sin embargo se requieren recursos financieros, para continuar con los planes de inversión y el desarrollo integral de la región.

Track D

El enfoque global de la RSE

Los desafíos y oportunidades que tiene cada país del mundo son distintos. Es por esto que las empresas emplean distintas iniciativas para mejorar su competitividad, disminuir sus impactos medioambientales y contribuir al desarrollo equitativo. En estas sesiones se compartirán los resultados de investigaciones en distintas regiones del mundo así como programas innovadores que pueden ser replicables en América Latina.



Sesión 1D: La RSE de las empresas españolas en América Latina, en un contexto de crisis internacional

Alejandro Langlois

ComunicaRSE

Los panelistas de esta sesión fueron Clara Bazán Cea, Directora de Responsabilidad Social en Mapfre, España; Antoni Ballabriga, Director de Responsabilidad y Reputación, BBVA, España; Alejandro Langlois, Director, ComunicaRSE, Argentina y José Pedro Derregibus, Director de Relaciones Institucionales de Telefónica, Uruguay. El panel contó con la moderación de Jordi Jaumá Brú, Director, Diario Responsable, España.

Introducción

Jordi Jaumá de Diario Responsable, moderó la discusión que buscó definir una agenda de cooperación, entre España y América Latina en el marco de la Responsabilidad Corporativa. También, se mostraron las buenas prácticas estratégicas de Responsabilidad Corporativa, a fin de promover su replicación en la región. Durante la sesión se compartió la visión de tres empresas con fuerte presencia en América Latina, que afrontan estos tiempos de crisis con responsabilidad social.

La visión de Telefónica en Uruguay

La sesión inició con las palabras de **José Pedro Derregibus**, de Telefónica Uruguay quien consideró que el comportamiento socialmente responsable ya no es una cuestión voluntaria ni exclusiva de las grandes empresas sino que actualmente se están dando los pasos para establecer un marco político y social que respalde la colaboración público privada en esta materia.

Derregibus calificó como desigual la respuesta de los estados a las nuevas preocupaciones sociales, señalando diversos países europeos que han creado secretarías específicas para el tratamiento de la responsabilidad social o diversas mesas de debate sobre sostenibilidad y transparencia, entre otras. De esta forma, agregó que la confianza, la transparencia y la sostenibilidad están en la base para la recuperación económica del mundo, agregando que fue la falta de estos valores es lo que llevó a la situación de crisis.

Derregibus señaló que en los últimos tres años ha crecido la demanda de información, considerando que los informes como balances o similares se transforman en un “deber hacer”, siendo una máquina insaciable de información, resaltando que el 67% de las grandes empresas españolas disponen de su informe mientras que esta cifra alcanza el 80% a nivel mundial. En cuanto a Telefónica señaló que publican informes en 17 países, todos auditados y verificados por un órgano externo, señalando la importancia que le dan a la transparencia. Agregó que desde la compañía entienden que la Responsabilidad Corporativa debe estar integrada al proceso de decisiones en todos los negocios y mostrar coherencia.

Después, Derregibus se refirió a los códigos de ética como modelo de riesgo de la sostenibilidad, señalando que son pautas de actuación que deberían convertirse en palancas que permitan reducir costes económicos o reputacionales, a la vez que maximizar beneficios y convertir aspectos como la lucha contra el cambio climático o la eficiencia energética en factores claves de éxito. Así, señaló que para el futuro de Telefónica los nuevos desafíos se sintetizan en tres grandes aspectos; una vuelta a los orígenes fomentando la transparencia, vigilar y gestionar los riesgos del no cumplimiento de los principios de actuación como estándares éticos del grupo y por último convertir a la empresa en referente de inversión diferenciada.

El contexto de las empresas españolas en América Latina

Alejandro Langlois, de ComunicaRSE, comenzó por señalar algunos números para poner en contexto la importancia de las empresas españolas en América Latina. En 1999 el 63% de las inversiones extranjeras de España se hicieron en América Latina y que entre 1993 y 2006, el total de la Inversión Extranjera Directa (IED) española acumulada en América Latina asciende a más de 110.000 millones de euros. Por otro lado destacó que en 2007, las ocho multinacionales españolas que tienen una mayor presencia en América Latina destinaron un total de 370 millones de euros a sus programas de responsabilidad corporativa. En promedio, las transnacionales españolas apenas han destinado a la responsabilidad social el 1,2% de sus beneficios

De esta forma Langlois señaló que, con estas cifras y antecedentes es fácil comprender y por tanto no discutir, que las empresas españolas tienen una incidencia muy importante en el desarrollo. Además, éstas producen impactos (positivos y negativos) económicos, sociales y medioambientales de importante calado en toda la región (mejora de la calidad, modernización de los productos y servicios y bancarización). Presentan unas particularidades de especial sensibilidad social al estar concentradas sus actividades en sectores con fuerte incidencia ciudadana. En muchos casos se prestan servicios básicos a la comunidad bien sean financieros, energéticos, telecomunicaciones o agua y que en muchas ocasiones proceden de privatizaciones, y que además están sometidos a intervenciones públicas y regulaciones estatales.

Langlois diferenció los incentivos que reciben las empresas para invertir en responsabilidad corporativa, señalando que en América Latina sólo es el de reputación (además del argumento empresarial que cada empresa pueda construir) mientras que en España el sector público y el propio mercado han incorporado incentivos que hacen que la inserción de la responsabilidad corporativa sea mucho más estratégica resaltando el Consejo Asesor de Políticas Públicas del Gobierno Español sobre el tema; y las Políticas de Compras Responsables de algunos ayuntamientos españoles.

Langlois también subrayó que el mercado financiero provee incentivos para la incorporación, contando con índices bursátiles de inversiones que evalúan la sostenibilidad de este tipo de empresas; y destacó la organización de la sociedad civil, el activismo y la cooperación de la misma.

Marcando estas diferencias consideró que, por su influencia económica y cultural en la región, las empresas españolas deben colaborar en que estas medidas también sean adoptadas y desarrolladas en la región, como una de sus responsabilidades. Para concluir, consideró que el

gran desafío de las empresas españolas es ayudar a imponer en América Latina impulsores que vayan mucho más allá de la reputación.

El caso de MAPFRE

Clara Bazán de MAPFRE, comenzó explicando la composición de la empresa. MAPFRE es un grupo empresarial español, independiente, que desarrolla principalmente actividades aseguradoras, reaseguradoras y de servicios y se encuentra presente en más de 44 países en Europa, Asia, África y América. Es la compañía líder del seguro español, líder del Seguro No Vida en Latinoamérica, uno de los líderes europeos de No Vida y uno de los principales grupos del mundo en reaseguro y asistencia. Cuenta con más de 34.600 empleados, 5.780 oficinas propias, 83.800 agentes y mediadores que brindan servicio a más de 13 millones de clientes y 76 millones de beneficiarios. MAPFRE obtuvo en 2008 ingresos superiores a 17.700 millones de euros y primas de más de 14.300 millones.

Bazán señaló que su experiencia personal en el cargo le ha permitido observar un gran avance en los últimos años en lo que respecta a la responsabilidad corporativa en América Latina, saliendo del asistencialismo y la filantropía para empezar a enfocarse en grupos de interés y la generación de valor en la cadena. Agregando que este avance pone al mismo nivel a Latinoamérica con España, con quienes se comparten los estándares.

Bazán subrayó que la responsabilidad corporativa se aplica en MAPFRE por principios empresariales, agregando que en la mayoría de las empresas españolas este es el motor de la aplicación de políticas de responsabilidad corporativa. Bazán aclaró que no hay modelos universales y que MAPFRE posee un modelo para el equilibrio, basado en su propia cultura, principios y valores, con especial interés en lo que considera la base de las políticas, refiriéndose al mapa de grupos de interés.

Según apuntó Bazán, el buen gobierno implica un cumplimiento estricto de las obligaciones legales, junto con transparencia en la gestión y en la información y; por último, la ética empresarial. Consideró que el mismo es fundamental y argumento que la falta de una buena gobernabilidad corporativa es una de las razones que gestó la crisis económica de 2008/09.

Como último comentario, Bazán se refirió a la contribución a la sociedad a través de las actividades no lucrativas de interés general que desarrolla la Fundación Mapfre en todas sus áreas: acción social, ciencias del seguro, cultura, prevención de salud y medioambiente y seguridad vial. Señaló que las fundaciones empresariales son simplemente uno de los modelos para la contribución a la sociedad.

En cuanto a la política de responsabilidad corporativa señaló que está basada en 10 principios de actuación y es apoyada y aprobada por la alta dirección. Los principios están basados en los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas⁴ y en la política institucional y los valores propios de la compañía. Entre ellos destacó los siguientes:

- Cumplimiento de leyes- Adopción de normas y directrices internacionales donde no exista un desarrollo legal adecuado

⁴ <http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>

- Respeto a las reglas de libre mercado y libre competencia, rechazando prácticas irregulares para obtener ventajas empresariales
- Respeto al principio de igualdad, equidad y no discriminación en las relaciones laborales; conciliación entre la vida laboral y personal.
- Rechazo al trabajo infantil y forzoso
- Innovación permanente en productos y servicios que generen valor a los clientes
- Comunicación y diálogo con los grupos de interés (transparencia, veracidad y compromiso)

Respecto a la situación de crisis y el futuro, Bazán consideró que no se deben dejar de lado los avances, sin embargo la crisis debe servir para reflexionar y asimilar estos avances y plantear los cambios y ajustes necesarios. El mayor desafío es replantearse la forma de trabajar y evaluar cuales son los cambios necesarios para la continuidad, el crecimiento y la utilidad en las acciones con los distintos grupos de interés.

El caso de BBVA

Antoni Ballabriga, de BBVA, consideró que ha habido un gran cambio y que se ha avanzado hacia un concepto real de la responsabilidad social corporativa y no “decorativa”. Para comenzar dividió su exposición en dos partes refiriéndose en primer lugar al sector financiero y la crisis para luego referirse a la respuesta del BBVA a la misma.

Primeramente, Ballabriga consideró que las bases para la construcción de un sistema financiero sostenible deben ser tres grandes pilares: una rentabilidad ajustada a principios, la regulación adecuada y una supervisión efectiva.

Ballabriga agregó que la responsabilidad corporativa va a salir reforzada con la crisis, considerando que es una convicción porque es la solución más inteligente teniendo en cuenta que hoy en día la crisis es financiera, real y de valores. En cuanto a los principios observó que hay tres que son clave de la industria financiera: la transparencia, la prudencia y la integridad; señalando que los mismos ayudan a construir los activos más preciados, confianza y credibilidad, y por lo tanto creación de valor sostenido en el tiempo.

Los impactos que ha tenido la crisis en asuntos relevantes para la entidad financiera son los siguientes:

- Descontento generalizado hacia el sector financiero
- Críticas a las actuaciones de apoyo al sector financiero
- Mayor exigencia de transparencia, regulación y buenas prácticas
- Mayor relevancia de los códigos de conducta
- Demanda por vincular remuneraciones a objetivos a largo plazo y crítica por altos salarios

En relación a la orientación al cliente:

- Demanda social: acceso al crédito
- Mayor exigencia de claridad y transparencia en los productos ofertados
- No olvidar que el cliente es lo que da sentido a nuestro trabajo: relación a largo plazo

Con respecto a la inclusión financiera:

- Demanda creciente de soluciones microfinancieras
- Aumento de la morosidad que puede afectar a los procesos de bancarización en países en desarrollo

En cuanto a las finanzas responsables:

- Riesgo a mayor laxitud en la incorporación de los asuntos sociales y medioambientales en la financiación de proyectos
- La falta de liquidez incrementa el riesgo derivado del origen del capital
- Críticas a los paraísos fiscales

A la hora de referirse a la gestión responsable de los recursos humanos:

- Preocupante destrucción de empleo y demanda por soluciones no traumáticas
- Riesgo a recorte en los beneficios sociales
- Ante la incertidumbre, mayor demanda de información
- Valores y cultura corporativa adquieren más relevancia
- Compromiso con la sociedad
- Riesgo a reducciones presupuestarias en la acción social
- Mayores necesidades sociales ante el contexto actual

Ballabriga consideró que una compañía global como BBVA debe asumir compromisos para impulsar el desarrollo de las sociedades donde está presente, por convicción, teniendo en cuenta a la ética como principio corporativo inspirador de los compromisos y los comportamientos. BBVA tiene este interés, ya que una sociedad mejor favorece el desarrollo de sus grandes empresas, en cuanto a su legitimidad para operar y cómo fuente de innovación y desarrollo del negocio. Por último, por necesidad, debido a la creciente presión social sobre el papel de las empresas en la sociedad.

A esto Ballabriga agregó que la responsabilidad corporativa debe ser utilizada como palanca de diferenciación y generación de valor, innovación en productos y servicios de valor social y económico para clientes y en beneficio de la sociedad en general, así como de valor para la compañía. La empresa está elaborando una hoja de ruta de las acciones en América Latina donde lograron varios avances. Por un lado, el fortalecimiento programa becas “niños adelante” donde alcanzaron más de 50.000 becados en 2009. Además del lanzamiento del Plan Global de Educación Financiera a nivel mundial por medio del Programa “Adelante con tu Futuro” También hicieron el lanzamiento del Plan Global de Ecoeficiencia donde buscan lograr una reducción del 20% de emisiones a 2012. Finalmente, se crearon 6 nuevos puestos de trabajo en el área de responsabilidad corporativa en el último trimestre de 2009.

En resumen, señaló que la tarea ha podido ser abordada mediante la integración de la responsabilidad corporativa en el negocio con un plan estratégico, con el compromiso de la presidencia y el consejo, junto con una estructura firme compuesta por equipos y comités tanto locales como globales.

Conclusiones de cierre

Durante la sesión se compartió la visión de tres empresas con fuerte presencia en América Latina, que afrontan estos tiempos de crisis con responsabilidad social. Se discutió que las

empresas tienen distintos incentivos para ser responsables, señalando que en América Latina hace falta que el sector público y el mercado incorporen mayores incentivos para que la implementación de la responsabilidad corporativa sea más estratégica. También se destacó en el panel que en los últimos años ha crecido la demanda de información, y que las compañías globales deben asumir compromisos para impulsar el desarrollo de las sociedades donde están presentes, por convicción, teniendo en cuenta a la ética como principio corporativo inspirador de los compromisos y los comportamientos de la empresa.

Sesión 2D: Iniciativas responsables en Europa, Asia y América del Norte

Camilo M. López Burian⁵

Centro de Formación para la Integración Regional (CEFIR)

Este panel contó con los siguientes panelistas Albert Schram, Investigador y Consejero de la Universidad de Maastrich, Holanda; Santanukumar Ghosh, Profesor de Comercio de la Universidad de Burdwan, India y Louis Guay, Coordinador de la RSE para las Américas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional de Canadá.

Introducción

Camilo López de CEFIR realizó una introducción a la sesión donde los panelistas presentarán las reflexiones más relevantes en sus regiones correspondientes. Los panelistas presentaron casos, herramientas y propuestas que surgieron de los contextos en los que desarrollan su actividad. Partiendo de escenarios diversos, con desafíos y oportunidades particulares, los actores (empresas, el estado, las organizaciones regionales, los organismos multilaterales, las universidades y la sociedad civil) buscan mejorar la competitividad de las empresas, disminuir los impactos en el medio ambiente, y contribuir al desarrollo equitativo.

La sesión contuvo la presentación de las lecciones aprendidas en la Unión Europea, de casos exitosos de cooperación entre universidad y empresa en la India, y el enfoque canadiense ante la RSE. Cada una de estos aportes se orientaron a pensar y discutir sobre las lecciones que pueden ser tomadas en cuenta por América Latina, las buenas prácticas y estrategias que pueden ser transferidas o que pueden constituirse en una fuente de reflexión para el desarrollo de iniciativas propias a nivel local.

Desarrollo de iniciativas desde escenarios diferentes

La experiencia europea

Albert Schram de la Universidad de Maastricht, presentó sus investigaciones sobre la RSE en el ámbito de la Unión Europea. En su exposición se propuso identificar las lecciones aprendidas de cómo la Comisión Europea fomenta las actividades de RSE en Europa, y cuál es el papel de la investigación. Además, examinó los proyectos de investigación patrocinados por la Comisión Europea. Por último, reflexionó sobre las posibilidades que tiene la experiencia europea para inspirar un proyecto regional del BID en materia de RSE para las PYMES.

Desde la perspectiva conceptual, Schram discutió el concepto de RSE y planteó el enfoque europeo de *Environmental, Social and Governance Activities* (ESG). Dentro del concepto de ESG, en el aspecto ambiental se incluyen temas como el cambio climático, la eficiencia energética, uso sustentable de los recursos hídricos, gestión de residuos y la introducción de criterios de sustentabilidad en la cadena de suministros. El aspecto social incluye las prácticas laborales, el impacto que la empresa tiene en la comunidad, los mercados laborales, entre otros. En lo que

⁵ Fue el moderador de la Sesión.

atañe a la gobernanza, se incluyen la ética, la transparencia, la rendición de cuentas, y la lucha contra la corrupción.

Las investigaciones desarrolladas en materia de RSE en el ámbito europeo han comprobado que la alineación entre las partes interesadas y la gestión mejora el rendimiento de la RSE. Además, éstas han permitido avanzar hacia un programa de educación empresarial.

La necesidad de instrumentos jurídicos que promuevan la RSE en Europa implicó el estudio de los modelos sociales de los Estados Europeos, tomando como variables la calidad y la eficiencia, logrando una tipología de políticas de RSE que pueden ser implícitas o explícitas, de regulación o estímulo. A partir de estos avances se busca poder medir el impacto de las actividades de RSE en Europa.

En términos generales, Schram señaló que en la Unión Europea:

- Los gobiernos no pueden regular totalmente la RSE pues es voluntaria, pero sí debe controlarse que las empresas cumplan con todas sus obligaciones legales.
- La RSE es un concepto en debate, por lo tanto debe ajustarse al contexto.
- Los gobiernos pueden crear condiciones para la RSE y actividades ESG, por ejemplo, recopilando conocimientos y experiencias, y promoviendo la utilización de un lenguaje común.
- La investigación social y de negocios necesita ser explícita sobre el contexto político y la visión para el futuro.
- La investigación sobre RSE y actividades ESG crean una base de conocimiento común cuando hay una plataforma donde lo académico, lo empresarial y la política se encuentran.

La experiencia en la India

Por su parte el **Santanukumar Ghosh** de la Universidad en Burdwana, compartió las experiencias de la India en la construcción de valor mediante prácticas de RSE a través de la construcción de alianzas. Ghosh mencionó los éxitos y fracasos del desarrollo en el marco del desafío global y mencionó que para muchos especialistas, la globalización no logra reducir las inequidades en la distribución del ingreso entre países ricos y pobres, por el contrario, esa brecha se ha ampliado en años recientes.

En su escenario local, Gosh señaló que el desempleo es el problema central a enfrentar. Las responsabilidades a asumir en este terreno incluyen fortalecer las habilidades de invertir y crear empleo, educar a los niños, organizar los sistemas de salud, y proveer ayuda a las familias de los trabajadores desplazados.

Los trabajadores perciben a nivel mundial que se protege el capital en mayor medida que sus propios derechos laborales. Se señalaron, además, otros problemas como la importancia de reglas justas para el comercio, y los flujos de capitales de inversión, así como un mayor acceso al

mercado, y autonomía en las políticas de desarrollo de los países. Estos planteamientos no se realizaron sin perder de vista que otro objetivo es lograr como meta global, el trabajo digno, para además contribuir a reducir tensiones sociales.

En términos generales, Gosh planteó la necesidad de balancear las políticas económicas con el entorno social y ambiental de cada región y presentó la experiencia de cooperación entre la Universidad de Burdwan y la empresa Acclaris Business Solutions Pvt. Ltd. Luego de efectuar un diagnóstico de los problemas sociales y de las empresas de la región, se diseñaron iniciativas para la universidad y para la empresa. Este plan de trabajo conjunto proponía medidas que reportaron ganancias para los socios estratégicos y para la sociedad en general. Las medidas propuestas fueron:

- La inversión en el desarrollo de habilidades y formación a escala mayor de los estudiantes de la universidad.
- Mejorar la educación y el nivel de capacidades de los trabajadores, entre otras.

A partir de esta alianza se estableció una relación de colaboración efectiva entre todos los interesados. Como resultados del plan de mejora de capacitación, los estudiantes lograron insertarse de forma más efectiva en el mundo del trabajo. La matriculación ha aumentado en un 30%. Se registró un cambio de actitud hacia el sector privado. Esta mejora de la capacitación y aumento de la empleabilidad tuvo como beneficiarios a jóvenes en situaciones sociales y económicas desfavorables de zonas rurales, a quienes se les otorgaron facilidades en el acceso al programa de estudio y empleo.

En síntesis, Gosh sostuvo que la generación de valor para los negocios y para la sociedad es posible. A través de la solución a un problema de negocios (la falta de trabajadores calificados), se lograron beneficios sociales, al ayudar a jóvenes en situaciones desventajosas a acceder al mercado laboral.

Entre los puntos problemáticos de una alianza de estas características, Gosh planteó que es de vital importancia analizar muy bien los socios que se escogen puesto que deben evitarse enfoques “oportunistas” de parte de los actores.

La experiencia norteamericana

Louis Guay, del Ministerio de Relaciones Exteriores de Canadá presentó el enfoque que el estado posee sobre la RSE. Al presentar el concepto de RSE acordado en su país, hizo hincapié en su carácter de iniciativa voluntaria. Para el gobierno canadiense las iniciativas voluntarias pueden promover los objetivos de política pública de manera flexible, expedita y menos costosa que la reglamentación.

Sin embargo, el involucramiento del gobierno no es menor. Canadá tiene una larga historia de involucramiento del Estado en el campo de la RSE. Por ejemplo, en marzo de 2009 el parlamento analizó la estrategia de RSE para el sector de extractivo canadiense a nivel internacional. Además, apoya y alienta a la comunidad empresarial canadiense a que desarrolle e implemente normas, herramientas y mejores prácticas relativas a la RSE. Desde el gobierno se señala que las empresas canadienses que operan en el extranjero deben respetar todas las leyes

y normas internacionales pertinentes, y alienta a que desarrollen acciones de apoyo a los intereses sociales de las comunidades en las cuales operan. En el plano internacional Canadá favorece y promueve activamente la RSE, tanto a nivel bilateral como multilateral.

El enfoque canadiense de RSE se basa en cuatro pilares complementarios, destinados a atraer la participación de múltiples actores y promover diferentes aspectos de la RSE. La política fortalece el compromiso de Canadá de trabajar con los países receptores para fomentar aún más el desarrollo económico y los beneficios para las comunidades que surgen de un manejo responsable de los recursos naturales. Esta política busca mejorar la competitividad de las empresas canadienses que operan en el sector de extracción reforzando su capacidad para establecer cooperaciones más eficientes y manejar más eficazmente los riesgos sociales y ambientales para la sustentabilidad.

Los cuatro pilares de la estrategia de RSE de Canadá son los siguientes:

1. Creación de capacidades para la gobernabilidad de los recursos del país receptor:
De esta manera Canadá pretende trabajar con otros países para incrementar la capacidad de éstos para manejar el desarrollo de los recursos naturales. Además, busca estimular el apoyo a la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI por sus siglas en inglés) delegando recursos humanos al Banco Mundial.
2. Promoción de directrices de desempeño voluntarias relativas a la RSE:
Canadá posee un fuerte compromiso con las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Más allá de esto, la estrategia canadiense apoya y promueve la implementación de las siguientes directrices de desempeño en materia de RSE ampliamente reconocidas a nivel internacional. Por ejemplo, Normas de Desempeño de la Corporación Financiera Internacional (CFI), Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos, de la ONU, Iniciativa Mundial para la Elaboración de Informes (Global Reporting Initiative-GRI), entre otras.
3. Centro de Excelencia en RSE:
La estrategia canadiense se propone crear un Centro de Excelencia en RSE en una institución existente, fuera del gobierno, para que brinde información actualizada y pertinente en materia de RSE a partes interesadas en los gobiernos, en la industria y en la sociedad civil. Además, este centro debe construir y facilitar herramientas sencillas de usar para las empresas y un inventario de reglas y políticas que atañen al sector de extracción. También se quiere desarrollar una plataforma pública de “comunidad de práctica” (*Community of Practice*) que permita a las partes interesadas compartir información.
4. Consejero de RSE del sector de extracción:
Como resultado de la nueva política, se ha creado un mecanismo de resolución de conflictos, el Consejero de RSE, para abordar cuestiones de RSE relacionadas con el sector de extracción canadiense en el extranjero. El consejero debe brindar servicios informales de mediación y de investigación para ayudar a resolver conflictos relativos a la RSE y asesorar a las partes interesadas con respecto a la implementación de directrices de desempeño que hayan sido aprobadas. Además, este consejero cumplirá la función de informar los resultados de todas las consultas y rendirá cuentas ante el

Ministro de Comercio Internacional quien presentará el informe anual del Consejero en el Parlamento.

Conclusiones de cierre

Cada región se encuentra con desafíos específicos que implican el involucramiento de los diversos sectores para afrontarlos. La sesión contó con presentaciones sobre las lecciones aprendidas de la Unión Europea, una alianza estratégica entre una universidad y una empresa de la India y el enfoque de las empresas canadienses en el exterior.

Cada una de estos aportes se orientaron a pensar y discutir sobre las lecciones que pueden ser tomadas en cuenta por América Latina, las buenas prácticas y estrategias que pueden ser transferidas o que pueden constituirse en una fuente de reflexión para el desarrollo de iniciativas propias a nivel local.

La sesión constituyó un espacio de intercambio de conocimientos y experiencias desarrolladas en contextos diversos. El diálogo puso en evidencia la importancia de fortalecer los canales de comunicación para el intercambio de buenas prácticas.

Sesión 3D: Debate sobre el estado de la RSE en las Américas

Damien Delfosse⁶

Forum Empresa

El panel contó con la participación de Martha Herrera, Directora de Responsabilidad Social y Desarrollo Comunitario, CEMEX, México; Jorge Villalobos, Vicepresidente de Forum Empresa y Presidente Ejecutivo del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), México; Carlos Andretta, Presidente de la Junta directiva de Miembros de (CERES) y Director de Relaciones Corporativas de Cervecería Nacional SABMiller, Ecuador; y Damien Delfosse, Director de Proyectos y Comunicaciones de Forum Empresa, Américas. Yanina Kowszyk, Directora General de Forum Empresa, Américas fue la moderadora de la sesión

Introducción

Jorge Villalobos, de Forum Empresa comenzó la presentación de la sesión introduciendo el estudio “El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial Bajo la Mirada de Ejecutivos de Empresas de Latinoamérica 2009” el cual describe la percepción de ejecutivos de América Latina sobre los avances que han realizado sus empresas en las dimensiones más relevantes de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

El problema fundamental que aborda el estudio es la carencia de información concreta sobre cuáles son los aspectos de la RSE en los que más progreso existe y cuáles son en los que falta concentrar las energías y los recursos. Por otra parte, la emergencia de la crisis financiera internacional en septiembre de 2008 dejó muchas dudas respecto al impacto en la responsabilidad social de los negocios. Así, oportunamente el estudio introduce una dimensión para evaluar el impacto en las empresas que tiene esta coyuntura.

Esta investigación⁷ fue impulsada por Forum Empresa, una red de organizaciones sin fines de lucro fundada en 1997, de membresía y origen empresarial, que promueve la RSE en las Américas. Tiene miembros en 18 países de las Américas que en total congregan a más de 2.600 empresas, lo que convierte a esta plataforma regional en un espacio con múltiples ventajas para la ejecución la investigación y permitió alcanzar un resultado regional a través de esfuerzos locales. El público para este primer estudio son los ejecutivos de empresas porque son actores de la RSE. Además, conocer su visión permite a otros actores de la RSE basar sus estrategias sobre datos cuantificados e ir más allá que los supuestos.

Yanina Kowszyk, de Forum Empresa explicó la herramienta que se utilizó para recoger la percepción de los ejecutivos que fue un cuestionario de libre acceso alojado en Internet. Su difusión se realizó a través de las organizaciones miembro de Forum Empresa pero también a través de medios de prensa y por accesibilidad, lo que garantizó la participación de ejecutivos de

⁶ Damien Defose fue panelsita en la sesión.

⁷ Los resultados de este estudio “El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial Bajo la Mirada de Ejecutivos de Empresas de Latinoamérica 2009” se encuentra en www.empresa.org.

empresas ligadas a organizaciones miembro de la Red Forum Empresa así como también a ejecutivos de empresas que no están asociadas a esta Red.

Para construir el cuestionario, se usaron dos fundamentos teóricos, la categorización definida por Forum Empresa de las principales temáticas de RSE y la norma ISO 26000, lo que llevó a definir un cuestionario de más de 200 preguntas. Esta extensión no hacía factible una aplicación masiva, por lo que se redujo el número de preguntas recurriendo a un grupo de expertos en estadística y en RSE que velaron a que el cuestionario guardara su consistencia y relevancia. En segundo lugar se sometió a la aprobación de las 18 organizaciones miembro de Forum Empresa, lo que permitió integrar la mirada local de cada uno de los países de las Américas. Finalmente, para medir el impacto de la crisis en la temática de la RSE, se definió evaluar cuales son las proyecciones a futuro de las empresas.

Las dimensiones analizadas fueron transparencia, relaciones con la comunidad, medioambiente, consumidores y/o usuarios y relación con los trabajadores. En la lectura de estos resultados es necesario considerar que los datos no pueden ser extrapolados al conjunto de empresas de Latinoamérica, puesto que la técnica de muestreo utilizada (no probabilística por conveniencia) no lo permite. Los ejecutivos que participaron en el estudio trabajan principalmente para empresas que están avanzadas en el tema de la RSE, por su conocimiento e interés en el tema, además de su disponibilidad para participar.

Resumen de los principales resultados del estudio

Cerca de 1500 ejecutivos participaron del estudio, 529 de ellos provenientes de 15 países completaron la encuesta en su totalidad. **Damien Delfosse**, de Forum empresa presentó los siguientes resultados de la investigación

Por dimensión de RSE: El estudio reveló que la dimensión de RSE menos avanzada en el continente es la dimensión “Transparencia.” Por otra parte, la dimensión más avanzada es la de “Relaciones con los Trabajadores.” Las proyecciones a futuro después de la crisis financiera de 2008 también son muy optimistas.

Por actividad económica: El sector industrial fue el sector que obtuvo los mejores resultados en la encuesta, en comparación al sector comercial y al sector de los servicios. Sin embargo, existen diferencias por dimensión de RSE, cada sector económico destacándose en distintos aspectos:

1. Por tamaño de la empresa (según número de empleados): Las empresas medianas (entre 51 y 500 trabajadores) fueron las menos valoradas en el plano de la RSE por parte de sus ejecutivos, y las empresas más valoradas fueron las más grandes (más de 500 trabajadores)
2. Por capacidad instalada en RSE: Se definió el concepto de “capacidad instalada en RSE” para describir los recursos comprometidos por las empresas para desarrollar sus estrategias de RSE. Está conformada por 4 criterios para la empresa:
 1. publica reportes de sustentabilidad;
 2. cuenta con un encargado de RSE;
 3. adherida a una organización promotora de la RSE;
 4. suscrita a estándares asociados a la RSE.

Cerca del 15% de las empresas participantes no cumplió con ninguno de estos criterios y el 19% cumplieron con los cuatro criterios. Se observó una relación positiva entre la cantidad de criterios de capacidad instalada en RSE a las que suscriben las empresas y la valoración de estas empresas por parte de los ejecutivos.

Proyecciones a futuro

Los ejecutivos fueron muy optimistas en sus planes para los 3-5 años posteriores a la crisis. Los que mejor valoraron sus empresas en el plano de la RSE también fueron los que mejores expectativas a futuro de desarrollo de la RSE en su empresa tenían, más particularmente, las empresas en las que se valoró mejor la dimensión “relaciones con los trabajadores” tuvieron las mejores expectativas. En cuanto a la cantidad de trabajadores, los ejecutivos con las proyecciones a futuro más altas fueron los que trabajaban en empresas grandes (más de 500 trabajadores).

Síntesis de las rondas de conversación

Posteriormente a la presentación de los principales resultados del estudio, **Martha Herrera** de Cemex y **Carlos Andretta** de SABMiller lideraron las discusiones de validación sobre los resultados. En estas conversaciones participaron cerca de 100 personas, compartiendo su visión y opinión acerca de la RSE en el continente.

Gobierno corporativo y transparencia son las dimensiones menos avanzadas en la región

Herrera comentó que teóricamente la RSE empieza por la ética y se vincula a una toma de decisiones justa y prudente. En la práctica, no hay un involucramiento suficiente por parte de las empresas del continente en esta problemática, donde la corrupción afecta a los negocios y la falta de transparencia ha supuesto problemas para muchas empresas.

Existe una tendencia en la región a que la RSE sea una iniciativa que no viene directamente de los más altos directivos de la empresa, sino que se está implementando desde las gerencias de RSE y de asuntos corporativos. La RSE cobró importancia en primer lugar para ejecutivos interesados en la imagen de su empresa en el mercado, que luego diseminaron en la empresa. Sin embargo, aun falta convicción por parte de los principales dirigentes o dueños de empresas. Es una problemática clave, se está tratando el gobierno corporativo como si fuera colateral, considerando que existen variados ejemplos de las consecuencias que puede tener una gobernabilidad deficiente. Además, las buenas prácticas de gobierno corporativo son una ventaja competitiva cuando se considera la sostenibilidad, es necesario que las empresas se den cuenta de que si no hacen prueba de adaptabilidad, al final se reflejará tarde o temprano en sus resultados

¿Cómo se comparan los resultados relativos a la transparencia a los que se han visto en otras regiones? ¿Se le va otorgando mayor importancia a la toma de decisiones y a la transparencia conforme se va madurando en temas de RSE? En una investigación similar a la de Forum Empresa, llevada a cabo por la universidad norteamericana Boston College en Estados Unidos, ejecutivos de empresas señalaron que consideraban el gobierno corporativo como la dimensión de RSE que más importancia tiene. Un factor clave para explicar esta percepción es que se

encuestaron a los ejecutivos de empresas poco después de una serie de escándalos financieros ligados a la bancarrota de Enron.

Según los ponentes del panel, en un futuro, sería recomendable enfocarse en la creación de comités de ética y de RSE, en el desarrollo de códigos de conducta y de ética sobre todo para las pequeñas y medianas empresas, en los procedimientos de denuncia anónima, en el entrenamiento de empleados en esta materia, estatutos de buen gobierno, etc., apuntando hacia una ética integral en las empresas. Adicionalmente, se debe prestar mucha atención a la implementación de estas temáticas, sobre todo en las empresas pequeñas y medianas, donde no han sido fáciles de desarrollar.

La RSE empezó por casa en Latinoamérica

Herrera comentó que la dimensión de RSE más avanzada según los ejecutivos que participaron en la investigación fue la dimensión “Relaciones con los Trabajadores.” La RSE en la región se empezó a aplicar primero “en casa”, como un tema de congruencia. La RSE designa las prácticas y procedimientos adicionales a la ley que implementa la empresa, pero existe ambigüedad en lo que respeta el carácter voluntario u obligatorio de estas medidas, particularmente cuando se trata de las relaciones con los trabajadores. ¿Qué hay de responsabilidad cuando se está cumpliendo una obligación? Por otro lado, existen importantes diferencias en el continente en cuanto a lo que se podría considerar como RSE y lo que no, debido a las diferencias en los marcos regulatorios nacionales. El punto de partida es el cumplimiento de la ley pero luego, se debe ir subiendo el estándar en la implementación de modelos de RSE.

También surge la problemática de medir el verdadero aporte de la RSE en la relación de las empresas con los trabajadores: ¿Se era “irresponsable” con los trabajadores antes del surgimiento de este concepto? ¿Qué hacían los departamentos de RR.HH? ¿Dónde quedan los avances que han logrado los sindicatos? El tema de condiciones laborales es un tema central para la empresa, una de las prácticas más avanzadas y no es una preocupación reciente, pero la legislación también tiene un rol importante en este avance, que se ha ido construyendo a través de lucha sindical.

Sin embargo, son destacables algunos aportes de la RSE en cuanto a las relaciones de los trabajadores con sus empresas. En primer lugar, la cultura empresarial que conlleva las prácticas de RSE ha facilitado los procesos entre los sindicatos y la empresa; la empresa que acepta su responsabilidad logra pasar de una relación reivindicativa a una relación más colaborativa. En segundo lugar, los ejecutivos participantes manifestaron la intención de privilegiar al personal de la empresa antes que la contratación externa en sus planes a futuro; en este tema el rol de la reglamentación es menor y directamente ligado a la estrategia de las empresas.

¿La industria es la actividad económica más responsable?

Andretta comentó que el rasgo que más caracterizaba a las empresas a los ojos del resto de la sociedad solía ser “¿qué hace, qué produce?”. Ahora ha cobrado mucha más importancia el “cómo” se hace. En la investigación, el sector industrial logró los mejores resultados. ¿A qué se debe? ¿Existen mayores expectativas para este sector? ¿Está más regulado, sujeto a mayores presiones? Inevitablemente, por la importancia del impacto que tiene la industria sobre el

medioambiente y las condiciones de vida en sus comunidades aledañas, los grupos de interés con más confrontación se han focalizado en este sector. Esta es una hipótesis explicativa del mayor desarrollo de la RSE en las empresas del sector industrial, el hecho de ser el foco de las críticas y de la importancia para los gobiernos que cobran los intereses industriales. La inversión extranjera en este sector también ha sido considerable y sin duda ha sido motivo de buenas prácticas de RSE.

Por otro lado, cuanto mayor la magnitud y el impacto de una empresa, mayor es el número de interrelaciones que mantiene, con un número mayor de actores sociales, lo que requiere mayores recursos y *expertise* por parte de la empresa. La realidad de interrelaciones del sector industrial hace más palpable y necesario para su sostenibilidad que se incorporen prácticas de RSE de manera transversal a la empresa.

El sector comercial logró mejores resultados que el sector industrial en la dimensión medioambiental de la RSE, siendo que la relación entre el medioambiente y la industria es mucho más latente. El impacto de una empresa comercial es menor, por lo tanto incorporar buenas prácticas es menos complejo. Las buenas prácticas para el sector industrial están ligadas al núcleo de la actividad por el mayor impacto medioambiental, lo que implica un grado de complejidad más elevado, y puede influenciar los ejecutivos de esta actividad económica a ser más críticos ante su propia gestión.

Recomendaciones para futuras encuestas sobre el estado de la RSE en Latinoamérica

Es de interés comparar la percepción de los ejecutivos con los que pueden tener otros grupos de interés, como los clientes y los consumidores. Sin duda existirían importantes diferencias entre las valoraciones de las distintas partes involucradas. Por un lado, se esperaría a que la percepción de los ejecutivos de su propia gestión o la de su empresa tienda a ser la más positiva, pero por otro lado también se aprecian casos en los que los ejecutivos se han mostrado más críticos que otros grupos de interés.

Otra comparación a realizar es entre regiones, sin embargo es muy complejo, por diferencias de metodología y del momento de aplicación. Finalmente, para poder comparar los resultados en el tiempo y medir avances o retrocesos en la temática, es importante la repetición del estudio.

Por otro lado, los participantes en el panel identificaron cuatro elementos adicionales para reforzar la investigación. En primer lugar, hacer un estudio comparativo de las diferencias legislativas laborales permitiría diferenciar con mayor precisión las actividades voluntarias de RSE propiamente tales de las obligaciones legales. En segundo lugar, se podría medir la brecha entre la importancia atribuida a las distintas temáticas de la RSE por parte de los ejecutivos y lo que se hace efectivamente. En tercer lugar, las mediciones deberían ir hacia la percepción de los ejecutivos de su aporte al desarrollo sostenible, norte de la RSE en la región. Una última posibilidad sería aplicar el cuestionario a otro tipo de organizaciones.

Conclusiones de Cierre

En síntesis los resultados mostraron que la dimensión menos avanzada en la región es la transparencia. La dimensión más avanzada fue la de "Relación con los trabajadores". El sector industrial fue el que obtuvo mejores resultados en comparación con los otros sectores. Las

empresas medianas fueron las menos valoradas y las empresas grandes fueron las más valoradas.

Sesión 4D: Sesión de trabajo: Cómo crear, medir y comunicar el valor agregado de la RSE

Martha Belden Lankenau

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

La facilitadora de esta sesión fue Celina Pagani-Tousignant, Profesora del Boston College for Corporate Citizenship, Estados Unidos y Directora de Nomisur Internacional.

Introducción

Celina Pagani-Tousignant comenzó la presentación explicando que en el contexto de crisis económica los encargados de RSE se encuentran ante el escrutinio de muchos escépticos que demandan una justificación del presupuesto dedicado a RSE en la empresa. Los asuntos relacionados con la RSE en las empresas en Estados Unidos, donde la crisis ha tenido un gran impacto, tienen que competir con otros como *marketing*, operaciones o comunicaciones; ya que todos tienen que justificar sus gastos y demostrar el valor agregado de su trabajo debido a los recortes de presupuesto.

Es por esto que se tiene que pensar en medición del impacto ya que en una empresa, lo que no se mide no existe. Teniendo esto en cuenta, ¿Cómo se pueden preparar los encargados de la RSE para tener una comunicación efectiva con los gerentes de finanzas o CFOs? Pagani-Tousignant aclaró que la sesión se enfocaría en los impactos económicos en las empresas, sin embargo los programas de RSE también deben medir su impacto social.

El rol de la empresa en la sociedad

Según Pagani-Tousignant, en Estados Unidos hasta hace pocos años no se hablaba del rol que tenía la empresa en la sociedad. Boston College ha conceptualizado este rol de la siguiente forma, el bienestar de una sociedad depende de tres sectores, el público, el privado y la sociedad civil. Por lo que se crea un contrato social, para que cada quien cubra distintas necesidades donde hay espacios libres, porque ninguno de los tres sectores cumple en su totalidad con las necesidades de la sociedad.

En el pasado cada uno de estos sectores tenía su rol definido; el gobierno establecía leyes mientras que la empresa proveía empleos y pagaba impuestos. Actualmente, el contrato social ha cambiado; el peso del gobierno se ha reducido y el rol de las empresas ha aumentado. Por otro lado, la sociedad civil también ha crecido y aumentado su presencia y relevancia en la sociedad.

Por ejemplo, durante el huracán Katrina en Estados Unidos, las entidades que respondieron más rápido a esta crisis fueron la Cruz Roja, algunas ONGs locales y las empresas privadas. Fedex envió aviones de apoyo para el transporte y Walmart envió camiones para apoyo en la distribución y logística de provisiones. Las empresas lo hicieron porque hay un mayor compromiso y mayores expectativas de la sociedad.

Otro aspecto importante es que el contrato social tiene una parte formal porque está amparado por la legislación. Sin embargo, cada empresa tiene que identificar los desafíos que pueden surgir y que afectarían o perjudicarían su negocio. Por ejemplo, una empresa de bebidas gaseosas necesita grandes cantidades de agua en una zona donde escasea y el uso de este recurso es motivo de conflicto con la comunidad. Para encontrar soluciones para todas las partes se ha creado una alianza global con organismos que preservan las zonas acuíferas alrededor del mundo, ya que la empresa tiene que cuidar este recurso y tener una buena relación con la comunidad para seguir operando. Las empresas se deben preguntar ¿Cuál es el mayor desafío que les afectará en los próximos 5 años? y ¿Cómo se debe preparar para responder a este reto?

El propósito estratégico de la RSE

Boston College propone siete dimensiones para la RSE de una empresa que son las siguientes:

1. Concepto de RSE
2. Propósito estratégico
3. Liderazgo
4. Estructura
5. Manejo de asuntos
6. Relación con grupos de interés
7. Transparencia

Para efectos de esta sesión, Pagani-Tousignant se enfocó en la dimensión del propósito estratégico. Se ha observado que hace algunos años las empresas decidían iniciar programas de RSE por cumplimiento legal, o más bien para obtener la licencia social para operar y manejar los riesgos, con un propósito estratégico, sin embargo, no terminaba de entenderse como estratégico en toda la organización.

Si se piensa de manera estratégica, es necesario conocer el retorno de la inversión en las iniciativas de responsabilidad social. Por lo que es importante ver la RSE, no como algo periférico sino como parte clave en la estrategia del negocio. Por ejemplo, se pueden comercializar productos ambientalmente responsables, como es el caso de los productos de GE, de la línea *Ecomagination*. Otro ejemplo es la empresa Unilever y cómo ha adaptado sus productos en la India para las poblaciones de bajos ingresos (base de la pirámide económica). Ambos ejemplos demuestran cómo distintas empresas han logrado posicionar sus productos al presentar una ventaja competitiva que además es responsable con la sociedad y el medioambiente.

Algunos indicadores de la importancia de la RSE

En 2005 Mckinsey realizó, un estudio para conocer la relevancia de la RSE en Estados Unidos. Encontraron que más del 84% de los empresarios pensaba que la RSE sí era un tema relevante para su organización. Lo más interesante es que la revista *The Economist* en 2006 publicó un artículo que decía que la RSE no era un buen negocio, ya que sólo el 35% de los empresarios que fueron encuestados para este artículo afirmaron su importancia. En 2008 la misma revista publicó otro artículo afirmando la importancia de la RSE, diciendo que una empresa no puede

darse el lujo de no ser responsable. Lo más interesante en este último artículo es que el 56% de los empresarios encuestados afirmó que la RSE sí es importante y sólo el 4% la consideró sin relevancia. Este es el cambio positivo que está sucediendo actualmente para la RSE.

Los inversores se han convertido en un relevante factor que está impulsando el reconocimiento de la RSE es que la toman más en cuenta en sus decisiones. Hace varios años estos inversores comenzaron una tendencia de inversión responsable en donde aparecieron los índices bursátiles del *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) o FTSE4Good. Estos índices agrupan a empresas con criterios de RSE y han logrado que 1 de cada 9 dólares en el mundo, se invierte en fondos socialmente responsables. El desempeño de estos fondos es igual o mejor al de los fondos que no contemplan criterios responsables. Según Pagani-Tousignant en 2007 la empresa Goldman Sachs publicó un estudio de distintas industrias y el desempeño de éstas de acuerdo a criterios de RSE a largo plazo y las empresas responsables demuestran un mejor desempeño de sus acciones en un 25%.

Herramientas de medición

Con mayor frecuencia, los directivos de las empresas y los inversores requieren la medición de sus programas de RSE. Las herramientas que se están utilizando en la actualidad para medir son normas voluntarias, premios, índices, sellos y certificaciones. Estos instrumentos tienen una metodología y una estructura que crea confianza con sus grupos de interés.

Las herramientas son muy importantes para crear un lenguaje común, ordenar procesos y transmitir confianza. Sin embargo, la mayoría no responden a la pregunta de cuál es el retorno de la inversión. Así que estas empresas responden a esta pregunta mostrando alguna certificación o sello, o el reporte de sostenibilidad publicado en conformidad con el *Global Reporting Initiative* bajo (GRI). Pero el problema es cómo comunicar el mensaje adecuado sobre el argumento empresarial al responsable financiero o al presidente de la compañía. Para lograr esto se requiere la medición de datos cuantitativos que utilice el mismo el lenguaje del inversor o del responsable de finanzas.

De esta cuestión surge el estudio que se realizó Boston College y Mckinsey en 2008, publicado a principios de 2009. Para ello, primeramente Mckinsey llevó a cabo con un enfoque de “arriba-abajo”, y habló con la gerencia e inversores de distintas industrias. Mientras que el Boston College lo hizo con un enfoque de “abajo-arriba”. Entrevistaron a trabajadores y mandos medios de 20 empresas en 11 industrias y profesionales de la RSE. El estudio se refiere a la RSE como ESG (*Environment, Social and Governnace*) por ser término que más utilizan los inversores. Los resultados más interesantes de este estudio son los siguientes:

1. Muchas empresas saben cómo crear valor con la RSE. Esto los pueden lograr al atraer empleados más capacitados y crear confianza con los clientes.
2. La mayoría no mide el valor ni usa indicadores del impacto económico de sus iniciativas de RSE.
3. Muy pocas empresas comunican el valor generado de sus actividades de RSE al gerente de finanzas o al mercado financiero.

Una de las preguntas del estudio fue ¿Cuánto valor agregan las actividades de RSE (o ESG) a la empresa? Los resultados demuestran que la RSE sí agrega valor, y descubrieron que los

inversores estaban de acuerdo en un 56%, los responsables financieros en un 51%; mientras que los gerentes la RSE en un 38%. El resultado más alarmante es que el 56% de los gerentes de RSE no sabían de qué manera sus programas agregan valor ni cómo medir sus resultados.

Para posicionar la información se necesita entender cuáles son las cuatro dimensiones de valor que le interesan al departamento de finanzas y son las siguientes:

1. Crecimiento del mercado: innovación en los productos para llegar a nuevos mercados y mejorar su reputación.
2. Retorno al capital: términos de ahorros, eficiencia operacional y control de costos, reputación o retención y atracción del talento.
3. Manejo de riesgos: cumplir con las regulaciones; pero también supone tener presencia dentro de una comunidad para obtener la licencia social para operar y manejar los riesgos relacionados con la gestión de las partes interesadas.
4. La calidad del liderazgo: se requiere una visión a largo plazo, flexibilidad para adaptarse al cambio y tener en cuenta las expectativas de las partes interesadas.

Pagani-Tousignant además compartió algunos ejemplos de empresas que están trabajando bajo estas cuatro áreas. El primer ejemplo es de la empresa *Dow Chemical* que para mejorar la eficiencia operacional, quería disminuir su consumo de energía y mejorar su tratamiento de aguas. El área de RSE de la empresa identificó que necesitaban invertir 1.000 millones de dólares en 10 años para lograr estos objetivos. Los ahorros que han obtenido con esta iniciativa en los últimos dos años han sido de 7.000 millones de dólares. En este caso, los responsables de la RSE tendrían que reportar al *Chief Financial Officer* (CFO) los millones de dólares que han ahorrado al tener esta iniciativa para disminuir los impactos medioambientales de la empresa.

El segundo ejemplo sobre manejo de riesgos es el caso de Nestlé. Como parte de su programa de negocios inclusivos, la empresa compra el 40% de la leche y el 10% del café de sus productos a proveedores locales. Hace algunos años, el precio de la leche en polvo aumentó considerablemente y forzó a muchas empresas a incrementar y ajustar sus precios. Sin embargo, Nestlé no tuvo que cambiar su precio de la leche en polvo porque tenía una cadena de proveedores estable a la que había capacitado a través de sus programas de RSE. El retorno económico en esta situación fue que la empresa podría haber perdido dinero si no hubiera tenido una cadena de proveedores tan desarrollada.

En cuanto al área de calidad de liderazgo, por ejemplo, IBM tiene un programa de *corporate service* donde ofrece la oportunidad de trabajar con una ONG en otro país a sus ejecutivos en altos mandos. El programa tiene una duración de 3 meses, durante los cuales los empresarios fortalecen sus habilidades de liderazgo y aprenden sobre la cultura de otro país. El programa logra la lealtad de los ejecutivos con la empresa ya que el costo que surge cuando se va uno de ellos es muy significativo.

El propósito de la medición es demostrar el resultado e impacto cuantitativo de los programas en la empresa. Para que el Departamento de RSE justifique sus gastos y demuestre resultados, tiene que medir el impacto de sus acciones en términos financieros sobre la eliminación de

riegos y oportunidades obtenidas. Por ejemplo, el costo (y beneficio) de perder (o mantener) la licencia social para operar, o entrar a un mercado emergente donde no tiene presencia.

Los indicadores a utilizar son clave para decidir qué es lo que se va a medir. Por ejemplo, para el problema de perder la licencia social para operar, es el costo de cerrar las operaciones que implican costos operativos y costos en contratación de abogados para arreglar el caso.

Causa y efecto de la RSE

Uno de los dilemas de este tipo de iniciativas es la relación entre los distintos departamentos de la empresa. Los programas de RSE pueden hacer que la empresa obtenga nuevos clientes a través de productos responsables o a través de contacto con una nueva comunidad. Esta situación puede causar conflicto en la empresa, ya que varios departamentos podrían discutir sobre quién fue el que obtuvo esto para la empresa. En este caso debe definir un acuerdo entre los departamentos, ya que estas iniciativas benefician a la empresa en general.

En cuanto al costo de oportunidad, los recursos que se invierten en estos programas, además se podrían invertir en un fondo, con una tasa de interés del 10% y obtener intereses anualmente. Si en el programa de la comunidad se invierten US\$10.000 y el costo de inversión es US\$1.000, el costo total es US\$11.000. Por lo tanto, para vender el programa, los beneficios tienen que ser mayores a los US\$11.000, y así convendría invertir en el programa más que en un fondo con una tasa de interés del 10%. Hay que pensar con creatividad para identificar donde se tienen que mostrar los indicadores y los beneficios obtenidos. En el ejemplo anterior el costo de tener la planta cerrada por unos días y contratar a un grupo de abogados podría costarle a la empresa millones de dólares. Por una pequeña inversión que disminuye sus riesgos, la empresa se puede ahorrar una cantidad significativa gestionando bien sus riesgos.

Otros descubrimientos del estudio

Durante el estudio además se descubrió que hay ciertas prácticas clave que ayudan a generar valor. Primero se habló de las bases, antes de desarrollar la estrategia es indispensable pensar en las presiones que afectan a la industria, los asuntos emergentes, porque la empresa tendrá que responder a ellos. La empresa Mark and Spencer (una cadena de grandes almacenes en Gran Bretaña) decidió identificar las presiones que afectaban a su negocio e identificaron los 100 asuntos más relevantes para desarrollar un "Plan A". Los clientes tienen acceso a la información sobre los avances en el "Plan A", para que estén enterados de que la empresa tiene estos 100 asuntos en cuenta. Este es un elemento que da credibilidad a la empresa ante sus clientes y que es indispensable para entender las presiones que afectan a su industria.

Para crear valor existen una serie de prácticas fundamentales:

- 1- Entender las presiones que afectan a la industria.
- 2- Relacionarse con los grupos de interés.
- 3- Alinear la RSE a la estrategia del negocio
- 4- Tener en cuenta los valores fundamentales de la empresa y el "core business".
- 5- Tener perspectivas a largo plazo.
- 6- Identificar Oportunidades y riesgos
- 7- Tener el apoyo del liderazgo – La gerencia debe estar comprometida con la RSE.
- 8- Integración en la cultura – incentivos relacionados a la RSE.

9- Seleccionar los socios adecuados

10- Desarrollar metas y objetivos claros con la elaboración de indicadores

Finalmente, Pagani-Tousignant agregó que a pesar de conocer bien los resultados cuantitativos de los programas, para presentar al departamento financiero, también es relevante considerar la parte cualitativa de los programas. Como contar historias de cómo estos programas cambiaron la vida de las personas y de qué manera está cambiando la vida de las personas. Esto es un valor agregado adicional e intangible de los programas de RSE.

Conclusiones de cierre

Si bien es difícil cuantificar el valor agregado de las prácticas de RSE es fundamental definir los indicadores a la hora de elaborar planes relacionados a la RSE e intentar establecer conexiones de causa y efecto. Para ello es de gran importancia mantener un diálogo fluido y de cooperación con las distintas áreas de la empresa, como por ejemplo el área de Finanzas, que en definitiva toma las decisiones de inversión relacionadas a indicadores económicos de la empresa.

En síntesis para medir el valor generado es necesario identificar indicadores de impacto económico y conectarlos con las cuatro dimensiones de valor favorecidas por los inversores. Para comunicar la validez de la RSE es necesario mostrar resultados a varias audiencias para aumentar la credibilidad en los inversionistas, obtener apoyo financiero de los gerentes de finanzas y mantener buena relación con los colaboradores y ONGs.

Track E

La respuesta responsable al cambio climático

En estas sesiones se discutió sobre las respuestas de las empresas a los desafíos medioambientales asociados con el cambio climático. Este problema en particular ha creado un espacio para la innovación empresarial y el desarrollo de nuevos productos y servicios que reducen los impactos medioambientales. Muchas compañías han tomado acciones para reducir o compensar sus emisiones de carbono a través de distintos mecanismos.



Sesión 1E: Huella de carbono: Una respuesta al cambio climático

Gabriela de la Garza⁸

Pepsico

Los ponentes de la sesión incluyeron a Sujeesh Krishnan, Gerente de Operaciones, Carbon Trust, Estados Unidos; Robert Ter Kuile, Gerente Senior de Energía y Cambio Climático, PepsiCo Internacional; Martyn Seal, Director de Sostenibilidad, PepsiCo Europa; Virginia Vilariño, Coordinadora de Energía y Clima, BCSD, Argentina; y fue moderada por Gabriela de la Garza, Gerente de Sostenibilidad Ambiental, PepsiCo, América Latina.

Introducción

La sesión se enfocó en presentar: a) qué son los estudios de ciclo de vida de huella de carbono y cómo se llevan a cabo, b) cómo los estudios de huella de carbono ayudan a desarrollar estrategias y respuestas corporativas hacia el cambio climático, y c) la experiencia concreta de PepsiCo para demostrar la aplicación de huellas de carbono en la creación de una estrategia de respuesta al cambio climático.

Sujeesh Krishnan del Carbon Trust comenzó su ponencia explicando la labor del Carbon Trust, que es una institución independiente sin fines de lucro con base en el Reino Unido y oficinas en varios países. Su misión principal es trabajar con organizaciones para ayudarles a reducir sus emisiones de carbono y desarrollar nuevas tecnologías para reducir las emisiones de carbono. Hasta la fecha, el Carbon Trust, por medio de sus proyectos reduce anualmente 4.6 millones tCO₂, equivalente a £500 millones (libras esterlinas). El objetivo de la organización es crear una metodología aceptada globalmente para medir, reducir y comunicar la huella de carbono de los productos y servicios.

Sujeesh introdujo los estudios de ciclo de vida de huella de carbono, explicando que éstos hacen referencia a toda la cadena de valor de un producto desde la materia prima, producto manufacturado, distribución, uso del consumidor hasta el post-consumo y reciclaje. Entonces, el primer paso es comprender toda la cadena de un producto, seguido de cuantificar las emisiones en cada etapa o proceso, analizar estas emisiones para el producto final e iniciar acciones concretas para corregir los mayores emisores de carbono.

El impacto desde el punto de vista de las emisiones es diferente en función de cada producto en cada etapa. Por ejemplo, si se mira un producto electrónico, muchos de sus impactos de emisiones están en la parte de la cadena de “uso del consumidor”, al usar energía para el funcionamiento de los equipos.

Lo mismo pasa a nivel macro, si se quiere contar con una economía con niveles realmente bajos de emisiones de carbono la primera consigna es estudiar en qué países se emite más. El objetivo último sería establecer una iniciativa aceptada a nivel mundial para reducir la huella de carbono en productos y servicios, para hacerlo se necesita tener información que ayude a tomar

⁸ Gabriela de la Garza fue moderadora del panel.

decisiones confiables para poder establecerlas en toda la cadena de suministro y cuyas soluciones sean duraderas.

Para completar el análisis, se debe ver esta temática desde varios ángulos, ya que no se trata de un tema meramente económico. Para estudiar la huella de carbono desde el punto de vista financiero, se debe identificar la ineficiencia de producción, porque esto ahorraría costos. Por otro lado, cada vez que el consumidor elige un producto está comenzando a ser consciente de este tipo de problemáticas, para inclinarse por una u otra marca.

Existe también un “actor” nuevo que son los trabajadores o los potenciales trabajadores, dentro de la empresa que todos trabajan en el tema y los nuevos profesionales que buscan trabajo y esperan que las empresas estén haciendo bien las cosas en cuanto a la sostenibilidad de sus acciones. El manejo del riesgo es el último ángulo desde el que el expositor entiende, se debe ver la problemática.

Finalmente, resulta importante considerar que la comunicación es un pilar fundamental de cualquier iniciativa de este tipo, por lo cual se ha creado, entre otros documentos de soporte, un Código de Buenas Prácticas, con el objetivo de proveer información hacia dentro y hacia fuera de la compañía. Desde el punto de vista de comunicación externa el Carbon Trust desarrolló el sello de producción de huella de carbono. Esto les permite competir internacionalmente, a la vez que crearle al consumidor la conciencia de que ser responsable socialmente significa tomar decisiones cotidianas que tengan que ver con estas temáticas.

Robert Ter Kuile de PepsiCo comenzó su ponencia con una breve introducción sobre PepsiCo. Comentó que es una de las empresas más grandes de alimentos y bebidas en el mundo, con ingresos por más de \$43.000 millones de dólares en 2008, empleando a más de 198.000 personas y con operaciones en 200 países. Su negocio principal incluye entre otras marcas Frito-Lay snacks, Pepsi-Cola refrescos, bebida deportiva Gatorade, jugos Tropicana y alimentos Quaker.

La dedicación de PepsiCo al crecimiento sostenible está definida como *Desempeño con Propósito*, que se enfoca en generar resultados financieros saludables y al mismo tiempo recompensar a las comunidades en que opera la empresa. Esto incluye satisfacer las necesidades de los consumidores con una variedad de alimentos y bebidas, reducir el impacto de la empresa en el medio ambiente por medio de iniciativas para la conservación de agua, energía, reciclado de empaques, entre otros, y apoyar a sus empleados por medio de una cultura diversa e inclusiva que recluta y contrata talento de clase mundial. Como miembro del Índice Mundial Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI World), PepsiCo es un líder reconocido en desarrollo sostenible.

Ter Kulie, enfocó su ponencia en presentar los análisis de huella de carbono que ha llevado a cabo PepsiCo para ejemplificar cómo se aplican en la toma de decisiones y creación de una estrategia para el cambio climático. Hizo hincapié en que la temática planteada es un problema evidente e inmediato. Es una preocupación inmediata porque se cuenta con pruebas históricas de resultados y estudios, pero también pruebas físicas de la ciencia que respalda todas las conclusiones.

Destacó que lo primero que cualquier empresa debe hacer si busca disminuir el impacto de la huella de carbono es medirla. La medición y la comunicación son cruciales, porque al hacerlos se asume un compromiso fuerte y público de tomar acción para responder y reducir las emisiones. Resaltó también que las acciones no finalizan con el estudio, sino que más bien el medir y comunicar son apenas los primeros pasos, el trabajo real viene después.

PepsiCo fue la primera empresa a nivel global en certificar snacks, con la certificación de Walkers en Reino Unido y la primera empresa en Estados Unidos en certificar un jugo de naranja con la certificación de Tropicana. Para la certificación es importante trabajar con socios externos como el Carbon Trust y la Universidad de Columbia, que le den credibilidad a los estudios y puedan verificar el trabajo que la empresa está realizando en cuanto a reducciones.

Ter Kulie explicó, que después de llevar a cabo varios análisis de huella de carbono la empresa ha desarrollado conjuntamente con la Universidad de Columbia, un proceso refinado para los análisis que reducen el proceso y la complejidad del mismo, éste consiste en 6 pasos: 1) Desarrollar una lista comprensiva de materiales; 2) Desarrollar un mapa de procesos; 3) Recolectar data de emisiones; 4) Análisis de Gaps; 5) Completar los Gaps; 6) Calibrar y comunicar.

Después de realizar los estudios, explica Robert, PepsiCo ha podido entender las áreas de mayor impacto en emisiones, ha creado estrategias para reducir su impacto y ha establecido metas de reducción en sus operaciones. En PepsiCo la política central radica en siempre comenzar por dentro. Esto significa que cada uno tiene que trabajar dentro de las empresas para luego ir hacia afuera, ya que de lo contrario se pierde credibilidad.

Finalmente la empresa también es parte de iniciativas sectoriales para asegurar alineación en metodologías y resultados. Existe una fuerte convicción en que la única manera de aprender en estos temas es tomando como referencia aquellos grupos de interés que están más avanzados, y por el contrario apoyar a quienes van detrás, ya que saber dónde están los otros ayuda a mejorar y a apoyar a los demás trae como beneficio lograr una mejora integral.

Martyn Seal de Pepsico, centró su presentación en el caso de la certificación de los *snacks* Walkers, que fue uno de los primeros productos en el mundo que contaron con la certificación del Carbon Trust. El secreto, comenta Martyn, es conseguir el compromiso de todos los integrantes de la cadena de valor para reducir las emisiones. El reto es mucho más que reducir el carbono emitido, sino que es el impacto total del negocio en el cambio climático y viceversa, el agotamiento de los recursos naturales, el agua (en producción y suministro), etc.

Martyn explica que en 2005 PepsiCo Reino Unido inició con la etiqueta de carbono para Walkers. El principal objetivo fue concientizar a los consumidores de las acciones que hace la compañía para reducir las emisiones. PepsiCo fue el primero en colocar en sus productos dicha etiqueta. De esta forma establecieron un compromiso oficial en reducir la huella de carbono o perder la etiqueta de reducción. Se trabajó arduamente para esta reducción, y se dieron cuenta que debían ir más allá, y por eso extendieron el compromiso a proveedores y consumidores.

Cuando se midió el impacto, comenta Martyn, se dieron cuenta que estaba fuera de su producción, estaba en la cosecha, fertilizantes, pesticidas, agua, recolección, etc. Sólo el 40% estaba dentro de su órbita, pero esto les permitió organizarlo de otra manera y retar a los

socios. A través de planes de acción se redujo en un 7 % las emisiones de los socios, lo cual también se traduce en excelentes ahorros financieros para la empresa. Es una rentabilidad extra.

La participación de los empleados es una ventaja comparativa, se busca que se sientan orgullosos de trabajar con ellos y de cómo se trabaja. Para ello se promueven prácticas óptimas que se comparten con los empleados. Todos los programas se comparten para que los consumidores aprendan, realicen prácticas de reducción, se brinda información y se muestra las acciones que se realizan con el objetivo de ayudar. Para el compromiso de los proveedores se realizan asociaciones creíbles con ONGs, lo cuales son socios claves para brindar información, esto no es una imposición de PepsiCo, sino un compromiso con el proveedor. Se desarrollan acciones en ambos sentidos con los proveedores, ellos brindan información, existe intercambio y trabajo en equipo.

Martyn explica que, mediante el trabajo de evaluación de ciclo de vida, fue posible centrar esfuerzos en áreas críticas, bajo la norma PAS 2050 para la verificación de la huella de carbono. PepsiCo fue la primera marca con la etiqueta, a partir de ahí se establece un compromiso, y una meta a largo plazo, se busca una reducción de costos, hacer alianzas y mejorar relaciones con proveedores, logrando eficiencia. Se adopta un riesgo con la etiqueta, que constituyo un real elemento de aprendizaje. “Así fuimos la primera marca con reducción real de la huella de carbono”

Virginia Vilariño del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) comenzó su presentación introduciendo a la organización como una asociación empresarial, sin fines de lucro e internacional que tienen como objetivo promover un desarrollo empresarial sostenible, en este caso, para Argentina.

Vilariño explicó que las acciones empresariales son vitales para conseguir una respuesta global al cambio climático, sin embargo argumenta que las acciones, metas y legislaciones establecidas por los gobiernos tenderán un impacto fundamental e incluso dirigirán las mismas acciones empresariales. Por lo tanto, el desafío en materia de desarrollo sostenible es realizar un acuerdo a nivel internacional con referencia al tema ambiental, de mayor impacto, que supere lo hoy definido en el Protocolo de Kyoto. Este nuevo acuerdo deberá tener bases mucho más científicas consensuadas y acuerdos gubernamentales más firmes.

El desafío del acuerdo está en incluir a más países que los que están referidos en el marco de Kyoto. La clave es conciliar las políticas climáticas en todos los países más en los que tienen mayor índice de impacto. Un estudio de la ONU presenta los siguientes objetivos con los impactos correspondientes:

- 1- Objetivo Naciones Unidas: cambiar el perfil de desarrollo hacia un mundo de “baja pobreza”, significaría duplicar los requerimientos energéticos para el 2050.
- 2- Cambiar el perfil de desarrollo aun más hacia un mundo “desarrollado” significaría triplicar los requerimientos energéticos para el 2050.

Un gran desafío a nivel global, para todos los países será la creación de empresas limpias, con bajo carbono y empleos verdes. Un estudio realizado por Climate Change Levy (CCL) indicó que la mayor preocupación de los empresarios es repensar el negocio y las marcas. El punto que le

sigue como más importante es el cambio climático. Especialmente porque esto repercutirá en los negocios.

Las políticas de cambio climático afectarán los negocios a nivel internacional y debe ser traducidas a nivel nacional en una ley o regulación, la cual afectará a las empresas. Las soluciones al cambio climático están intrínsecas en los negocios.

Virginia concluyó su presentación con una reflexión sobre el rol del sector privado como principal actor en proveer las soluciones al cambio climático. Trabajar en reducir las emisiones es un valor para las empresas y genera competitividad. Las empresas ya están trabajando, algunas de las principales acciones son: 1) Medir la huella de carbono de la actividad; 2) Reducir desde la fuente sus emisiones por eficiencia energética y las energías poco o no emisoras de carbono; 3) Compensar las emisiones restantes con un proyecto de reducción de gases de efecto invernadero (GEI) y 4) Comunicar sobre la iniciativa.

Conclusiones de Cierre

Gabriela de la Garza de PepsiCo, quien moderó la sesión, concluyó el panel con cuatro reflexiones de las ponencias de los panelistas, y estos son:

- 1) El objetivo fundamental de un análisis de huella de carbono es conseguir una reducción de emisiones y para esto se necesita de una metodología reconocida a nivel global. El Carbon Trust es la mejor fuente de información para análisis de huella de carbono;
- 2) El resultado de hacer un análisis de huella de carbono deben ser acciones, es indispensable comenzar comprendiendo el impacto de cada parte de la cadena de valor, medir las emisiones, etc. pero el resultado debe ser tomar acciones para reducir las emisiones de carbono;
- 3) Las empresas que comiencen análisis de huella de carbono encontraran, como le paso a PepsiCo en UK, que gran parte del impacto de emisiones de un producto se encuentra fuera del área de control directo de la empresa, es decir en la cadena de valor. Por lo que resulta muy importante comprometer a los socios de la cadena de valor para trabajar de forma integrada; y finalmente,
- 4) La sostenibilidad ambiental –ser verde y bajo en emisiones de carbono- se vuelve una nueva variable de competitividad para las empresas, y lo se ven cada vez más en las estrategias empresariales.

Sesión 2E: Enfoque en la cadena de valor para la gestión de emisiones de carbono

Dan Shepherd

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Esta sesión contó con la participación de Laura Porras, Coordinadora de RSE, BAC Credomatic, Costa Rica; Guillermo Rucks, Gerente General, Teyma Forestal, Uruguay; Hernán Carboni, Director, Relaciones Institucionales, Wal-Mart, Argentina y Raj Sapru, Director de Industria, Business for Social Responsibility (BSR), Estados Unidos, como moderadorç.

Introducción

A pesar del panorama sombrío para la economía mundial en 2009, el cambio climático se ha mantenido como un tema relevante en la agenda para el sector privado. Muchas empresas han tomado la iniciativa en la gestión de sus emisiones de carbono a través de medidas de eficiencia energética, el reciclaje y la compensación de carbono. El interés de las empresas en la compensación de carbono proviene de una variedad de factores. Estos incluyen los beneficios ambientales, la neutralidad del carbono, la comercialización, los compromisos de responsabilidad social corporativa, y el cumplimiento de las regulaciones actuales y posibles venideras. Cada vez más, las empresas están reconociendo la importancia de la gestión de las emisiones de carbono a lo largo de su cadena de valor. Esta sesión se centró en los enfoques de cadena de valor a la gestión de carbono, presentando los desafíos y oportunidades para las empresas interesadas en este ámbito.

Raj Sapru de BSR, comentó que con el creciente interés en el fenómeno de cambio climático, hay creciente interés por parte de empresas en manejar sus emisiones de carbono y a la vez, de su cadena de valor. La idea de la sesión es mostrar cómo la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente a través de la mejora en la emisión de carbono, puede ser una forma de hacer negocios de manera exitosa y responsable. Las presentaciones se basan en experiencias concretas de implementación de las prácticas sobre la reducción de emisiones de carbono. Lo importante de esta sesión consiste en aprender de las experiencias de varias empresas representadas en el evento.

Carbono neutral: Una solución del cambio climático

Laura Porras de BAC Credomatic, explicó que esta es una empresa dedicada al sector bancario con presencia en Norteamérica y Centroamérica, desde México hasta Panamá, con su casa matriz en Costa Rica. La empresa trabaja en cuatro dimensiones de la responsabilidad social empresarial siendo la dimensión ambiental donde se trabaja a través del Programa de carbono neutral. Entre otras áreas de trabajo en el ámbito de RSE, BAC Credomatic, tiene programas de educación financiera dirigida a clientes y también a jóvenes.

El programa carbono neutral se basa en la mitigación de las emisiones del dióxido de carbono a través de la forestación. El mismo, es un producto que la organización comercializa, y si bien no

genera ganancias, a partir de 2010 va a pasar a ser autosustentable, según las estimaciones de la empresa.

Este producto tiene dos objetivos principales, el primero es el de sensibilizar sobre el tema de la huella de carbono, y el segundo es lograr un valor de marca. Este producto permite a sus clientes tomar acciones para contribuir a la lucha relacionada con el cambio climático, así que está tratando de ser atractivo para las personas que están más preocupadas por temas ambientales.

El programa tiene tres objetivos específicos: a) sensibilizar en el tema de cambio climático, y visibilizar la responsabilidad personal de la huella de carbono; b) crear un producto que permita a las personas tomar acción específica; y c) otorgar valor a la marca.

Este producto ambiental pretende mitigar las emisiones de dióxido de carbono de los vehículos de clientes mediante programas de reforestación. Más específicamente, en coordinación con la Universidad EARTH (Costa Rica), consiste de un cargo automático mensual de US\$5 a la tarjeta de débito o crédito, monto que es utilizado para fijar seis toneladas de CO2 por año por cliente. Para BAC Credomatic, este programa está ayudando a mitigar sus emisiones a raíz de sus operaciones, que incluyen sus centros de datos, proveedores, entre otras áreas. A la fecha, este programa ha fijado más que 6.800 toneladas de CO2.

La compañía encontró una forma de hacer negocios a través del cuidado del medio ambiente generando lealtad por parte de los clientes. Esta posibilidad es particularmente relevante y efectiva en el caso de Costa Rica, por encontrarse en una sociedad con alta concientización ambiental.

RSC y Desarrollo Sostenible: El Enfoque de Teyma

Guillermo Rucks presentó la experiencia de Teyma, es una empresa uruguaya filial de Abengoa S.A. (España), que cuenta con diversas unidades de negocio, la más importante en el rubro de la construcción. Abengoa es una empresa tecnológica que aplica soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de infraestructuras, medio ambiente y energía, aportando valor a largo plazo a sus accionistas desde una gestión caracterizada por el fomento del espíritu emprendedor, la responsabilidad social, la transparencia y el rigor en la gestión.

El desarrollo sostenible no es para la empresa sólo una necesidad para cuidar al planeta sino que es también la guía para orientar su estrategia de negocios. La concepción de la RSE es que las acciones llevadas a cabo estén integradas a las actividades cotidianas de la empresa. Abengoa enfoca su crecimiento en la creación de nuevas tecnologías que contribuyan al desarrollo sostenible:

- Generar energía a partir de recursos renovables
- Reciclar residuos industriales, y generando y gestionando agua
- Desarrollar sistemas de información que ayuden a gestionar más eficientemente las infraestructuras existentes
- Crear infraestructuras respetuosas con el medio ambiente
- Promover nuevos horizontes de desarrollo e innovación

Para la empresa, el cambio climático es la mayor amenaza ambiental que enfrenta actualmente el planeta, con consecuencias potenciales desastrosas. Plantea la gestión del carbono como una actividad asociada a la RSE, generando en primera instancia un inventario de emisiones de GEI. Los objetivos específicos de inventario de GEI son: a) Disponer de un conocimiento profundo sobre las emisiones de GEI de cada actividad de la empresa, para evaluar su situación e identificar opciones de mejora; b) Etiquetar los productos y servicios de la empresa, identificando las emisiones de GEI asociadas a la producción de cada uno de ellos; y c) valorar a los proveedores en función de las emisiones de GEI asociadas al desarrollo de los productos y servicios que proporcionan a la empresa.

Todos los proveedores que trabajan con la empresa deben adherirse a un código de RSE y suministrar información sobre las emisiones de GEI. La forma de retroalimentación de realizar este trabajo es una mejora en la eficiencia de la organización, lo que implica también una reducción de costos.

La política de la empresa es generar valor a través del cuidado del medio ambiente, siendo pioneros en este ámbito en Uruguay. En un mundo seriamente amenazado por el cambio climático, la empresa ve en este enfoque un primer gran paso para adecuar su gestión a este reto y busca servir como ejemplo para alentar a otras empresas a acompañarlos en esta iniciativa.

Una invitación a trabajar juntos

Hernán Carboni presentó la perspectiva de Wal-Mart, que trabaja a nivel de RSE y específicamente en el tema de la sesión, para mejorar el medio ambiente y reducir costos a la empresa y a sus clientes. Busca incorporar estas medidas en todas las áreas de trabajo de la empresa. El eje central de la estrategia es el desarrollo sustentable, el cual se plantea a través de cuatro áreas de acción, cada una con metas específicas. En el área de energía y clima, la empresa busca abastecerse complementemente de energía proveniente de fuentes renovables. En cuanto a residuos, la empresa busca generar cero residuos. Para sus productos, la empresa pretende vender aquellos que ayuden a sostener los recursos naturales y el medio ambiente. Finalmente, para personas, la empresa busca promover iniciativas de concientización y aprendizaje.

La empresa desea generar con las iniciativas una reducción de todo lo que no le agregue valor al cliente, y así poder contribuir al medio ambiente y generar una mayor eficiencia y menor gasto. Para reducir su huella ambiental, la empresa busca vender productos más sustentables mediante mejoramientos en su empaquetado, utilizando insumos ambientalmente más amigables y energía renovable. Por ejemplo, se ha desarrollado un scorecard relacionado con el empaquetado (packaging scorecard) que tiene como objetivo crear e implementar una herramienta alineada con la visión de desarrollo sustentable de la empresa, que proporcione orientación a proveedores y compradores, y que permita medir el progreso hacia una reducción global de desperdicios de packaging en 5% para 2013. Todos estos esfuerzos deberían contribuir a reducir las emisiones de GEI.

También trabaja junto a la cadena de valor, principalmente con los proveedores, clientes (a través de campañas de concientización) y con su personal. Para la empresa, generar medios saludables y sustentables es una forma de generar valor y hacer negocios.

Conclusiones de cierre

Muchas empresas han tomado la iniciativa en la gestión de sus emisiones de carbono a través de medidas de eficiencia energética, el reciclaje y la compensación de carbono. El interés de las empresas en la compensación de carbono proviene de una variedad de factores. El tema del manejo de carbono en la cadena de valor todavía es algo incipiente en la región y parece que muchas empresas están trabajando en el área general de sostenibilidad.

Todo lo que las empresas hacen debe ser coherente con sus valores, y deben realizarlas en forma responsable dentro del negocio en el cual se desarrollan para que sea coherente con su estrategia de negocio. La sustentabilidad es una oportunidad para que las empresas generen valor y desarrollo para crear una forma exitosa de hacer negocios.

Sesión 4E: Iniciativas de desarrollo de capacidades: Integrar el cambio climático en las estrategias empresariales

Karen Pacheco

Inwent

En esta sesión c Karina Stocowaz, Directora del Departamento Sostenibilidad de Operaciones Internacionales, Natura Cosméticos, Brasil; Luiz Claudio Castro, Director del Departamento de Medio Ambiente y Sostenibilidad de Vale, Brasil; Suman Majumdar, Senior Counselor, de la Confederación de las Industrias de India (CII) y Djordjija Petkoski, Director del equipo de Negocios, Competitividad y Desarrollo del Instituto del Banco Mundial, Estados Unidos. El moderador de la sesión fue Erich Suessdorf, Director, ETS Consultants GmbH, Alemania.

Introducción

Algunos países emergentes como Brasil e India recientemente han respondido con acciones nacionales para contrarrestar las adversidades ocasionadas por el cambio climático. Para que estas acciones funcionen, se requiere considerar el rol que el sector privado debe jugar para desarrollar unas soluciones. Durante dicha sesión se discutió sobre ¿Cómo y cuánto el cambio climático afectará a los negocios en mercados emergentes?, ¿Cómo incrementar la innovación del sector privado para responder al cambio climático? y ¿Qué espacios se tienen que cubrir para que las compañías logren combatir estos desafíos?

Karina Stocovaz de Natura Cosméticos, describió la operación de la empresa de origen brasileño, que opera y tiene presencia en varios países de América latina. Dentro de la misión de la misma empresa se encuentra la construcción de capacidades para que los equipos que lideran el negocio incorporen una propuesta de valor competitiva en el mercado. La esencia de Natura es comercializar y obtener el bienestar de sus consumidores, lo que implica tener una relación armoniosa con sus colaboradores y trabajadores así como también con el entorno y la sociedad donde opera.

El modelo comercial utilizado por la empresa es el modelo de venta directa y la misma cuenta con 1.000 consultores. Estos consultores son la principal fuente para llegar a ser conscientes con el entorno, por la relación directa con el consumidor final y que pueden transmitir las creencias plenamente acordes con los principios de la gestión sustentable a los consumidores de cada uno de los productos que dicha empresa ofrece.

Se incentiva el desarrollo innovador en cada uno de los productos. Algo a destacar es que debe relacionarse con las organizaciones y con el medio para poder entender el comportamiento, y así incorporarlo a la estrategia del negocio central (core business), todas estas innovaciones e incorporaciones hacen que sea posible un desarrollo sostenible y que el mismo sea a largo plazo. Se mostró el desafío de la empresa para lo que es la implementación del mismo en los países de América Latina.

En la actualidad los temas que originalmente eran exclusivamente del gobierno hoy en día son temas que conciernen a toda la sociedad, comentó **Luiz Claudio Castro**, de la minera Vale, de Brasil. Cuando se habla de sustentabilidad se refiere a tener conciencia ética así como también un comportamiento con responsabilidad sobre el medio y la sociedad en donde se desarrolla. El objetivo de este punto es convertir esta forma de actuar consciente en relación con el medio ambiente en una ventaja competitiva de la empresa y, de esta manera, crear valor al producto que entrega a sus clientes. Es muy importante la planificación del cambio para así entender el entorno actual o que está cambiando y cómo afecta en los productos que se comercializan.

Castro afirma que es importante observar el cambio climático como una inversión a largo plazo y no como un costo ya que a futuro será la diferencia entre distintas corporaciones. Desde la perspectiva de la empresa, es interesante la creación de redes con ONGs y otros grupos que operan en las regiones. En el caso de Vale, la empresa cuenta con un fondo para el desarrollo sostenible donde se financian proyectos de ONGs que están alineados con los objetivos de la conservación y preservación del Amazonas. Estos tipos de alianzas son muy interesantes por el conocimiento que surge a través de estas alianzas y la capacidad de movilizar recursos de la empresa hacia las ONGs que trabajan con proyectos que están alineados a la estrategia de la empresa.

Un entorno socialmente consciente hará que se obtenga la estabilidad en el negocio, se pasa de un punto ambientalista a un punto que se enfoca en el core business de la organización. Además, se observa que al realizar este tipo de cambios, hace que la organización se vuelva más eficiente y obtenga mejores resultados.

Suman Majumdar de la Confederación de las Industrias de India, destacó que las organizaciones muy recientemente se han dado cuenta que deben aportar con la implementación de proyectos para frenar al cambio climático y que esta estrategia es algo que a largo plazo les ayudará. Presentó las emisiones de la industria de India y las alternativas potenciales que existen para disminuir las emisiones a través de un plan nacional de acción con que quieren cambiar el plan de negocio normal a negocios sostenibles.

La corporación en la cual Majumdar desempeña sus labores está realizando conjuntamente con InWEnt un proyecto que se llama CoSMIC (de sus siglas en inglés 'Corporate Sustainability Management in Indian Companies'). El objetivo de este proyecto es apoyar a las empresas en el camino a una economía de bajo carbono. En el marco de este proyecto se desarrolló, con el Centro de Excelencia para Desarrollo Sostenible de la Confederación de las Industrias de India, unas herramientas que están construidas en forma modular, para establecer estrategias corporativas del cambio climático. El proyecto conjunto de la Confederación de las Industrias de India e InWEnt se basa en fijar y empezar una responsabilidad social empresarial estratégicamente en la empresa referente al cambio climático.

Además Majumdar comentó que para obtener un desarrollo sustentable es fundamental que toda la organización esté comprometida y que esta idea esté presente tanto en la visión como en la misión de la organización.

Dijordjija Petkoski, del Instituto del Banco Mundial (WBI por sus siglas en inglés), comentó sobre lo que hacen este tipo de instituciones para implementar las relaciones entre gobierno,

familias y sociedad en general. El efecto de la crisis financiera hizo que se tomara una mejor conciencia sobre el cambio climático a modo de incluirlo con mayor frecuencia dentro de los temas de las empresas. El sector privado tiene un rol activo en la búsqueda de soluciones en lo que respecta a los distintos desafíos del cambio climático. Cabe notar que el WBI dedica especial énfasis en el entorno y los problemas en relación al cambio climático mediante los pronósticos que el mismo realiza.

A modo de ejemplo, presentaron también algunos representantes de la industria brasileña aproximaciones para la realización de medidas para la protección climática. Conjuntamente los representantes de la industria constataron que las medidas para disminuir las emisiones y mejorar la eficiencia de los recursos deberían ser rentables para sus empresas: “The business of business is business”.

Mediante los aportes de los panelistas se conversó la importancia de la construcción de capacidades (Capacity Building) para llevar a cabo medidas para la protección del clima en la cadena de valor de las empresas. La Confederación de las Industrias de India presentó la idea del proyecto CoSMIC y su herramienta de cursos de capacitación en estrategias de cambio climático corporativo, al igual que el aporte del Instituto del Banco Mundial, que resaltó especialmente la responsabilidad conjunta de la economía, la sociedad civil y la ciencia, en vista de la demanda de capacitación profesional. Existe una necesidad urgente de iniciativas de capacitación en vista de las ofertas de las escuelas de comercio que no han integrado suficientemente al cambio climático y a la protección del clima en sus cursos y programas de formación. Las universidades deberían incorporar ofertas, especialmente en los estudios de economía, para garantizar que este tipo de conocimientos estén integrados en otras disciplinas..

Conclusiones de cierre

El cambio climático es un desafío evidente que repercute la cooperación de los gobiernos, empresas y la sociedad civil alrededor del mundo. Dentro de la sesión paralela se manifestó, que la orientación de empresas al modelo de desarrollo sostenible tiene el potencial para contribuir al desarrollo y al mismo tiempo agregar valor a las empresas así como también contribuir a sus capacidades de innovación.

Desde el punto de vista de los representantes de la economía, la Responsabilidad Social Empresarial no solamente puede traer ventajas de competencia a una empresa sino también apoyar procesos de cambio social, tales como el cambio climático. Por otro lado existe la necesidad de tener a profesionales más capacitados en este tema que puedan contribuir con ideas y compromiso para mejorar los problemas medioambientales.

Sesiones Plenarias



PRIMERA SESION PLENARIA

Cómo las compañías pueden afrontar retos y aprovechar las oportunidades con responsabilidad

Martha Belden Lankenau

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Los panelistas de esta sesión fueron Adrian Hodges, Consejero Especial, Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF), Reino Unido; Paula Restrepo, Directora de RSE, Empresas Públicas de Medellín (EPM), Colombia; Gabriel T. Rozman, Vicepresidente Ejecutivo de Mercados Emergentes, TATA Consulting Services, Uruguay; y Martín Carriquiry, Director, SACCEM, Uruguay.

Introducción

Adrian Hodges del IBLF introdujo la sesión mencionando la competitividad y la RSE dentro de un contexto de una crisis de crédito global y una recesión. En el último período ha habido mucha competencia en el mundo. ¿Cuál podría ser la institución financiera más grande que se perdió? ¿Quién habría sido el culpable del fraude mayor en el mundo?

El panel cuenta con expertos en tecnologías de información, construcción e ingeniería y la provisión de servicios críticos como el agua y la energía. La sesión cuenta con gerentes y emprendedores, locales, del mercado latinoamericano, así como ingenieros, especialistas en mercadotecnia, administradores de arte y relaciones culturales para enriquecer la discusión. Este es un panel muy diverso y la diversidad es muy importante para la RSE.

Para comenzar, Hodges solicitó la participación de la audiencia. Pidió que todos fueran voluntarios para un ejercicio. Primeramente les pidió que se pusieran de pie, y que formaran equipos de dos personas. Les solicitó que uno sea el maestro y el otro el estudiante, les dio la opción de elegir quién sería qué. Luego les dio a los maestros 3 minutos para argumentar porque la RSE contribuye a la competitividad de la empresa. Después de los 3 minutos, Hodges le preguntó a los estudiantes que calificaran, en su mente, la explicación del maestro, sobre cómo la RSE contribuye a la competitividad de la empresa, y que se acuerdan de la calificación porque al final de la sesión volverían a revisar el ejercicio.

En esta ocasión el moderador le solicitó a los panelistas que introduzcan a sus organizaciones y su enfoque hacia la RSE, expliquen como la RSE contribuye a la competitividad de su negocio, y cómo la crisis económica reciente ha impactado a su empresa. Además, que agregaran cómo las compañías pueden aprovechar las oportunidades de negocio que crea la RSE.

Para iniciar la discusión, Hodges explicó sus aprendizajes sobre la competitividad y la RSE. En los últimos 12-18 meses, aquellos que están involucrados en el mundo de la RSE han estado un poco nerviosos, debido a que es la primera recesión de la historia en la que la RSE estaba dentro del a agenda corporativa. Así que la pregunta aquí es ¿Qué le pasará a la RSE? ¿Qué le está

sucediendo? ¿Se hará más débil, más fuerte o no presentará cambios? En realidad, es muy pronto para decir cuál ha sido el impacto. Algunas empresas están alineando sus actividades sociales y medioambientales con su estrategia del negocio, siendo un paso positivo. Ha habido una disminución de actividades filantrópicas periféricas, algunas reducciones creativas como intentos para reducir las horas de trabajo en vez de dejar que las personas se vayan de forma permanente. Algunas compañías están haciendo más inversión en plantas que tienen menos impacto ambiental, así como empresas que buscan oportunidades en la base de la pirámide.

Lo emocionante es que de las investigaciones que se están publicando, parece que el consejo de directivos ha entendido que esto es una oportunidad y un riesgo. Este año la Investigación Socio Política Anual de Mckinsey, demostró que es más probable que los ejecutivos vean los problemas sociales y políticos como una oportunidad, más que como un riesgo. Esta encuesta trata con algo que se conoce como actitudes mentales o *mindset*, pero por otro lado la investigación también demuestra una señal preocupante, ya que parece que las empresas todavía no han adquirido las competencias y habilidades necesarias para hacer que las aspiraciones de las actitudes sea una realidad en su negocio.

Algunos descubrimientos de investigaciones realizadas por el Boston Consulting Group (BCG), indican que la mayoría de los ejecutivos, creen que los problemas de sostenibilidad están teniendo o tendrán pronto un impacto en su negocio. Sin embargo, más del 70% de ellos dicen que su negocio no ha desarrollado una estrategia empresarial real para afrontar esos problemas. El 92% de los encuestados dijeron que estaban tratando de afrontar los problemas de sostenibilidad pero la mayoría dijo que no estaban tomando acciones fuertes y se estaban quedando cortos en la ejecución. Menos de la mitad de los encuestados confesaron que tienen estrategias básicas de sostenibilidad, así como eliminar productos tóxicos, reducir contaminantes, o mejorar la eficiencia para los empaques.

En conclusión, los estudios identificaron tres barreras fundamentales para la acción corporativa. La primera es la falta de comprensión de qué es sostenibilidad y lo que significa para una empresa, la segunda es la dificultad de modelar un caso empresarial, y la tercera se refiere a los errores en la ejecución. Aunque se ha aumentado la concientización de que la RSE puede contribuir a las ventajas competitivas, no se está logrando a través del desempeño en la ejecución y resultados. Así que por un lado están las aspiraciones y las metas y por otro la ejecución y resultados.

La responsabilidad en una multinacional

Gabriel Rozman contó cómo el Grupo Tata, el mayor grupo empresarial de India, trabaja el tema de responsabilidad social. El grupo está formado por 91 empresas, incluyendo de las mayores empresas de energía eléctrica, tecnología, automóviles y hotelería. En Uruguay se encuentra la empresa Tata Consultancy Services desde 2002. Rozman comentó que la responsabilidad social o *corporate sustainability*, ha sido una ventaja para la empresa y una desventaja para las otras grandes empresas de hoy que no han sabido aprovechar las oportunidades que surgen al pensar de una manera responsable. El Grupo Tata comenzó en la India en 1868 haciendo textiles con un permiso de la vicerrectoría de Inglaterra y fue la primera empresa local que comenzó el negocio de textiles, para abaratar el costo de los textiles que eran importados de Inglaterra.

Desde sus inicios la empresa comenzó con una filosofía de responsabilidad y su fundador, Jamsetji Tata, comentó en una ocasión: “Nosotros vivimos de la comunidad y tenemos que devolver a la comunidad, sino no vamos a ser buenos ciudadanos”. El 75% de las ganancias de la empresa se destinan a servicios a la comunidad, no van al bolsillo de los accionistas ni al bolsillo de la familia Tata. El interés por ayudar a desarrollar la comunidad, se inició desde el líder de la empresa, y por esto buscaba que se viva esa responsabilidad social en todos los procesos de la empresa.

El primer ejemplo de esta cultura de responsabilidad es que a la hora de que un empleado entra a la empresa, tiene que firmar el código de ética, el cual es largo y aburrido, pero se tiene que leer. Además, así como existen auditorías financieras, también hay un código de ética que se tiene que cumplir y reflejarse en todo lo que hacen. Cuando la empresa llegó a Uruguay y Argentina en el año 2002 se puso un aviso para reclutar gente. El aviso mencionaba que la empresa no discrimina ni por color ni por religión, edad, sexo ni preferencia sexual. La mitad del aviso era todo lo que no discriminaban y la otra mitad era sobre la posición de contador que buscaba la empresa. En la misma página donde la empresa colocó el aviso, había otros avisos de búsquedas de empleados, inclusive del gobierno buscando jóvenes de 25 a 35 años y otro que decía “mujeres bonitas de 18 a 25 años”.

Uno de los lectores del periódico de Montevideo escribió un comentario después de la publicación que decía: “¿Cómo es posible, que una empresa de la India tenga que venir a enseñarnos esta responsabilidad social, de que no tenemos que discriminar a nadie?” Al llegar la empresa a Uruguay y Argentina, generó un primer impacto en la sociedad al disminuir la discriminación de cualquier tipo, ya que la mayoría de las organizaciones en el país así lo hacían.

En la actualidad el CEO de la compañía, Ratan Tata, ha solicitado que cada una de las empresas del grupo busque hacer algo relacionado con la responsabilidad social. Hoy en día la iniciativa más conocida ha sido el auto “Nano”, que es un auto para cuatro pasajeros que salió recientemente en India con un costo de \$2,000 USD. Por 7 años, la empresa trabajó para producir un auto de \$2,000 USD que fuera accesible para el mercado de clase media, ya que querían sustituir las motocicletas, que son muy peligrosas en India, además de que las familias son en promedio 4 personas y es muy difícil transportarlas en una motocicleta. En realidad, el margen de la ganancia es pequeño, ya que tendrían que vender 60 Nanos para que equivaliera al margen que genera un auto de lujo que también produce la compañía. El objetivo de este nuevo producto es dar acceso a nuevos mercados, productos de mayor calidad a poblaciones que son comúnmente excluidas, o que tienen que transportarse de una manera más insegura.

Por otro lado, la fábrica de relojes que se llama Titan Watches, está desarrollando un reloj de costo de entre uno y dos dólares para la población que, por lo general no tiene acceso a productos de este tipo. Esto, con el fin de que conozca la hora y pueda llegar a tiempo a su trabajo. Este nuevo producto tendría un impacto en la industria laboral, ya que los empleados llegarán a tiempo al trabajo y podría incrementar la productividad de la empresarial.

Otro ejemplo, es la cadena de Hoteles Taj en India y otras partes del mundo, que son de 5 estrellas. Esta empresa a pesar de ser de lujo y para un mercado muy exclusivo, acaba de sacar una cadena de hoteles de \$20 USD en India para la clase media, ya que los hoteles de 5 estrellas no eran accesibles para este mercado y el resto de los hoteles era de muy mala calidad. Este es

otro ejemplo de oportunidades nuevas de negocio que han surgido por una cultura de responsabilidad social y por querer mejorar las oportunidades para todos.

En Uruguay, la empresa busca hacer pocas actividades pero de gran impacto. Por ser una empresa de tecnología en el Uruguay, ésta apoya al Plan CEIBAL, el que busca que todos los niños que asisten a la escuela tengan una computadora. Además, ayudan a personas que se quieren especializar en informática. Por otro lado, en la India desarrollaron un programa de alfabetización básica para adultos mayores de 40 años que tiene una duración de 35 horas. Buscan aprovechar el conocimiento de la empresa para compartirlo y educar a la población.

Otro ejemplo que han desarrollado en la India, es que a través del servicio de celulares que tienen los agricultores y a través de un software que desarrolló la empresa, pueden conocer el precio de los distintos productos que venden, para que sepan a cuánto lo pueden vender y cuál es el lugar más conveniente para venderlos. Así mismo, reciben información sobre el clima para saber cuándo y dónde va a llover, para que estén preparados. Rozman concluyó que utilizando lo que la empresa conoce y sabe, es como mejor pueden contribuir a la sociedad.

El punto de vista de una empresa uruguaya

Martín Carriquiry, es director de la empresa uruguaya llamada Saccem comentó que la empresa fue fundada en el año de 1951, y la responsabilidad social inició desde su fundación a través de su cultura. Desde sus comienzos se incluyó el núcleo duro de la empresa responsabilidad, cómo le devuelve a la comunidad y cómo debe actuar ante todos sus grupos de interés. Saccem se esfuerza por tener el tema permeado dentro de todas las áreas de la empresa, como en la capacitación de sus empleados y en el cuidado del medioambiente.

A diferencia de las otras dos empresas que están presentados en esta sesión, ésta no es una empresa en la cual el mercado sea la sociedad en su conjunto, ya que la empresa tiene un mercado claramente delimitado, los clientes son sólo aquellos que tienen proyectos de ingeniería. Así que la empresa no ve su mercado a nivel internacional, sino con la profundidad de un mercado específico que tiene sus propias características y que permite que la empresa logre relaciones más estrechas con ellos. De acuerdo a Carriquiry, en Saccem la responsabilidad social es “un estado de alma”, en la cual la aplicación práctica en la actividad diaria, en todo el personal desde la dirección hasta el último obrero que trabaja con la empresa.

Debido a la particularidad de la industria de la construcción, ya que es una industria con alta rotación del personal porque la estructura de la empresa permanece fija pero el personal obrero rota permanentemente de acuerdo a los distintos proyectos, capacidades, lugares geográficos donde se deben encarar los proyectos. Esto exige a la empresa profundizar mucho más la cultura ética y valores en su personal. Además, requiere que los valores y la cultura de la empresa esté perfectamente internalizada para que eso pueda satisfacer las necesidades de sus clientes, permitir el desarrollo profesional y humano de sus empleados y sobre todo también el tema de salud o capacidad ocupacional.

La industria de la empresa también es muy intrusiva con el medioambiente, porque lo que hacen es transformar la naturaleza. La empresa tiene claramente delimitada una política medioambiental en donde lo fundamental es conocer y estudiar adecuadamente cuales son los impactos inevitables que van a ocasionar, y tomar medidas de mitigación. Entienden que la

ejecución de las obras de la empresa genera necesariamente beneficios para la sociedad ya sea por la infraestructura que le dan a los beneficios de la sociedad ya sea por construcción de inversiones privadas que generan empleo alrededor del país.

Las estrategias responsables de una empresa pública

Paula Restrepo de EPM realizó la presentación de estas empresas. EPM es la segunda empresa más grande de Colombia después de Ecopetrol y es una empresa de servicios públicos. Trabaja en los sectores de servicios de energía, agua y telecomunicaciones. Debido a que es una empresa pública, el municipio de Medellín es el dueño. Nunca ha sido subsidiada en sus 55 años de existencia y además paga impuestos al estado a nivel federal, regional y local. Por ley transfiere el 30% de sus utilidades a la municipalidad de Medellín, el cual corresponde al 20-25% del presupuesto total del municipio. El tema de responsabilidad social ha estado presente desde sus inicios, sin embargo, en los últimos años éste se ha formalizado y se está implementándose de una manera estratégica.

EPM cuenta con un proyecto que ha tenido un gran impacto en la ciudad, ya que desde hace 55 años, las redes de agua tienen algo que se conoce como *habilitación vivienda* en el cual capacita y contratan a las personas de las localidades para que ellos mismos pongan las redes que van a sus hogares. Los clientes son responsables de pagar y colocar esas redes que son financiadas con unos créditos sumamente blandos y generan utilidades a las personas de esos barrios. El 30% de la ciudad de Medellín tiene acceso a agua potable gracias a este programa. Hoy en día la conexión al agua y la cobertura de agua en la ciudad es del 100%.

A pesar de que el tema de responsabilidad social no es un tema nuevo para la empresa, en los últimos años lo han comenzado a trabajar para que sea un modelo de gestión y está inmerso en su cuadro de mano integral o *balanced scorecard*. Tienen unos objetivos empresariales a los cuales todos les apuntan que tienen que ver con el tema de responsabilidad social, se unieron al Pacto Mundial de la ONY en 2006, realizan reportes de acuerdos con la Global Reporting Initiative (GRI) desde este año y hacen planeación y seguimiento en el tema social, ambiental y gobierno corporativo. La política de responsabilidad social debe de estar inmersa en todos los procesos de la organización y existe un área de responsabilidad social, sin embargo no es sólo el departamento que trabaja en este tema, sino que es una forma de trabajar de toda la empresa.

EPM cuenta con muchos programas, uno de los más exitosos es el de la energía de prepago. Este programa funciona como los celulares prepago, y sirve para pagar la energía de una manera previa al consumo. Otro programa similar que la empresa comenzó por inspiración de otros programas en Sudáfrica, fue unos medidores prepago. Ya que muchos clientes recibían sus cuentas de agua o luz al final de mes sin haber tenido idea de la cantidad de energía o agua que estaban consumiendo. El objetivo es llegar a 50.000 hogares en 5 años y este es el segundo año y medio y ya llevan 45.000 conectadas con muchas ventajas de consumo. Por ejemplo, algunas personas pasaron de pagar \$100 en energía a pagar \$20, reduciendo en un 80% su consumo de energía, ya que las personas estaban consientes del costo y podían organizar su consumo.

Este programa además le conviene a los clientes de la empresa, ya que la mayoría tiene trabajos informales y no reciben un salario fijo mensual, así que pueden realizar sus pagos diariamente o de acuerdo a sus necesidades. El programa además funciona muy bien porque debido a la Ley en Colombia, si un cliente no paga su cuenta mensual, la empresa debe de

desconectar sus servicios. Este es un costo adicional para la empresa y para el cliente porque lo tiene que desconectar y luego volver a conectar. El programa además ha incluido a 40.000 usuarios nuevos que anteriormente no recibían este servicio. Para concluir, Restrepo comentó que este es el tipo de programas que la empresa apoya donde se benefician sus grupos de interés y al mismo tiempo la empresa.

Conclusiones de cierre

El objetivo de esta sesión fue analizar la RSE como una herramienta de competitividad. Se abordaron algunas lecciones aprendidas de la situación en la que se desempeñan los negocios, como las regulaciones locales y cómo la empresa puede diseñar programas nuevos para trabajar bajo estas leyes y necesidades de los clientes para encontrar un beneficio mutuo.

Por otro lado se dieron ejemplos de cómo las empresas han logrado aplicar su mercado y lograr atraer a más clientes a través de operaciones responsables. Por ejemplo, el Grupo TATA que desarrolló un automóvil que está disponible a un costo bajo para un mercado donde por lo general no tienen acceso a este tipo de medio de transporte y tienen que acudir a otro que sea menos seguro. Otro ejemplo fue el de EPM al desarrollar un nuevo sistema de prepago, para poder dar acceso a más clientes y para que estos no tengan que sorprenderse al fin de mes cuando llega su estado de cuenta.

Para lograr el éxito de estos programas es importante que la empresa conozca cuáles son las necesidades de sus clientes y dónde puede tener oportunidades. No se trata de tener actividades periféricas sino aprovechar los conocimientos que tiene la empresa para el beneficio de la sociedad. Por otro lado los programas deben de ser estratégicos, para que la empresa también salga beneficiada, al mismo tiempo que la compañía. Como comentó uno de los panelistas, si saben que su empresa directamente tiene impactos medioambientales, es necesario buscar la manera de compensarlos o mitigarlos lo más posible. Existen muchas maneras en las que la responsabilidad social puede incrementar la competitividad de la empresa, es cuestión de alinear estas iniciativas con la estrategia de la empresa.

SEGUNDA SESIÓN PLENARIA

La RSE como instrumento de desarrollo

Equipo de relatores

Universidad Católica del Uruguay

Este panel contó con la participación de William Bullard, Director de Relaciones Corporativas, Diageo, América Latina y el Caribe; Luiz Felipe Cruz, Director de Estrategias y Programas de Sostenibilidad, Odebrecht, Brasil; Noel Lustig, Vice Presidente Senior y Gerente General, MasterCard, América Latina y el Caribe. El moderador de la sesión fue Steven J. Puig, Vice Presidente del Sector Privado, BID, Estados Unidos.

Introducción

Steven Puig, del Gupo BID, comenzó explicando cómo el BID se enfoca en el espectro completo del desarrollo, incluyendo como parte clave al sector privado. Esto lo logra a través de sus distintos miembros. Por un lado, el FOMIN se enfoca en el sector de las microfinanzas y microempresa, La Corporación Interamericana de Inversiones (IIC por sus siglas en inglés) se enfoca en las empresas medianas y el área de Finanzas Estructuradas y Corporativas, también en proyectos en infraestructura y finanzas con las grandes empresas a nivel regional.

La RSE es un tema transversal que afecta a todas las partes de los proyectos con el sector privado. Durante la sesión se analizó cómo la RSE puede ser una herramienta valiosa al promover la creación de empleo y la inclusión económica de grupos excluidos, presentándose las experiencias de dichas empresas. La sesión cuenta con tres panelistas que representarán tres industrias muy distintas, cada uno realizó una breve presentación sobre las actividades de RSE de la empresa en América Latina.

Oportunidades de empleo y fortalecimiento en la regulación

William Bullard de Diageo explicó que un pilar para la empresa son las relaciones humanas, ya que la empresa está convencida de que si puede crear buenas relaciones con los clientes, proveedores y todos los grupos de interés entonces habrá muy buenos resultados. Los buenos resultados llevan a un negocio sostenible. Otra parte clave en su estrategia es el “enriquecer a las comunidades” que está dividido en varias áreas de enfoque.

La primera área de enfoque se dedica a promocionar el consumo de bebidas de manera responsable. Diageo reconoce que si las bebidas no se consumen de manera responsable, pueden causar daños en la sociedad. Esto está relacionado con los programas de prevención para que las personas que consuman alcohol no conduzcan. Han realizado grandes alianzas con gobiernos y clientes, utilizan a algunas celebridades para que sean portavoces del mensaje.

El segundo enfoque busca promover un ambiente regulatorio que sea justo y equitativo. Según Bullard, si se logra que el ambiente donde operan los negocios esté organizado, justo donde no hay ventajas entre una industria y otra en términos de impuestos, con buenas leyes que son

vigiladas. De esta manera se logra que la agenda de sostenibilidad esté bien reforzada. La empresa genera alrededor de US\$300 millones en impuestos en la región a través de sus ventas anuales. Por lo que la empresa busca es que este dinero esté bien invertido a través de alianzas con gobiernos. La empresa está convencida que para lograr la sostenibilidad se requieren alianzas efectivas entre diversos sectores.

Según Bullard, América Latina todavía padece de faltas en la regulación y evasión de impuestos de alguna u otra manera. Si alguien tiene una mentalidad de que no pasa nada y que “como todos lo hacen yo también lo puedo hacer”, es muy difícil corregir este problema. En cambio, si se tiene la mentalidad sobre lo que es posible a través de alianzas, los líderes de los gobiernos y los grupos más fuertes en las comunidades podrían crear una confianza hacia un mundo más organizado y ordenado de esta manera se lograría obtener la sostenibilidad.

La tercera parte trata sobre el programa de enriquecimiento de comunidades. Hace varios años comenzaron con un programa que se llama *Learning for Life* o “Aprendiendo para la vida” y se basa en brindar capacitación a jóvenes comúnmente excluidos. La empresa reconoce que no son profesionales en brindar educación y entrenamiento por lo que decidieron enfocarse en las áreas que conocen, turismo, ventas y hostelería. Desarrollaron un programa en 19 países, enseñando a personas en situaciones de exclusión, al desarrollar una habilidad que les ayude a conseguir empleo y salir adelante. En Brasil, el 85% de los alumnos del programa ya tienen trabajo.

La última área de enfoque es sobre el medioambiente. En Argentina, la empresa ha creado el viñedo con el menor impacto ambiental en la región. Utilizan 30% menos agua de la que fue utilizada en el viñedo anterior, además de que esta agua es reciclada.

En resumen, las cuatro áreas de enfoque son la agenda responsable de consumo de bebidas, la agenda de regulación, la agenda de capacitación y oportunidades empleo y la agenda medioambiental. Todos estos juntos son absolutamente clave para el negocio y para las comunidades.

Oportunidades para emprender nuevos negocios

En 1950 en el norte de Brasil, la empresa Odebrecht comenzó sus operaciones a través de sus servicios de ingeniería, principalmente infraestructura. Hoy en día la empresa es un corporativo que reúne a varias empresas con temas relacionados a la ingeniería, petroquímicos, energía y otros negocios emergentes en el área de exploración, aceites, y bienes raíces. Para **Luis Felipe Cruz**, representante de Odebrecht, la empresa tiene una ruta a seguir, que es la sobrevivencia y la sostenibilidad.

Cruz mencionó que se deben generar ingresos en la región como forma de promover la RSE, y para ello, la empresa implementó proyectos en el norte de Brasil, donde se ofrecen oportunidades para generar capacidades de trabajo, aunque señaló que no siempre se logra generar operaciones de desarrollo sostenible. Este proyecto emplea a más de 10.000 personas, y representa el 10% del PIB del estado de Rondônia, en el norte de Brasil. Este tipo de programas son temporales, tienen una duración de alrededor de 4-5 años y debido a esto, no siempre se tiene la oportunidad de crear oportunidades de desarrollo sostenible en esta área.

Sin embargo, se trata de trabajar con otras personas de la región que sí buscan empleo a largo plazo, también existen oportunidades para articular esto en la empresa.

El principal enfoque, y en lo que cree la empresa, es que tiene que generar ingresos en el área donde están trabajando, así que enfatizan sus acciones de responsabilidad social en la generación de oportunidades de empleo en la región. La empresa busca enfatizar la utilización de subcontratistas locales, todo lo que se pueda hacer o conseguir de manera local, así lo realizan. También buscan enfatizar la participación de cooperativas y otras organizaciones que pueden proveer su demanda. Algunas veces también apoyan a otros proyectos o iniciativas que debido a la nueva infraestructura que está llegando a sus área (que la mayoría son lugares subdesarrollados), la oportunidad para crear nuevos negocios que no estaban en este lugar al inicio del proyecto de infraestructura. Por ejemplo, en Perú tienen alrededor de 15 programas con una inversión de US\$15 millones para generar oportunidades en el área. En estas áreas turísticas existe la posibilidad de crear nuevas microempresas que se beneficien de las oportunidades que les trae el proyecto de infraestructura.

La empresa tiene tres desafíos para lograr estos objetivos. El primer desafío tiene que ver con los emprendedores en las comunidades locales. La mayoría de las comunidades no cuenta con iniciativas para generar nuevos negocios. El problema es que, como hay muchos programas de asistencia local, las personas no están preparadas para trabajar por su futuro. Esto es muy parecido a la manera en la que trabaja la empresa. Odebrecht está muy descentralizada, cada negocio está dirigido por una persona que es responsable del negocio específico y las decisiones no tienen que pasar a través de una gran jerarquía.

El segundo desafío es atraer a más socios que tienen esta clase de intereses en la región; y se trata de actores relevantes que tienen intereses de mantener vivo el proyecto, que además entiendan que cuando se habla de comunidades, éstas no sólo son los beneficiarios de una acción específica, sino todos aquellos interesados en el desarrollo de esta región. Además, la empresa trata de traer a personas que se puedan asegurar del seguimiento de los programas.

El tercer reto es sobre la sostenibilidad, por lo que la empresa tiene su programa de RSE enfocado en sostenibilidad. Por un lado tienen el enfoque en la operación, las condiciones sociales alrededor y dentro de proyecto, y la tercera es ver la cuestión con las emisiones de carbono. El enfoque de impacto medioambiental lo ven como una oportunidad al tratarse de una empresa de ingeniería y existe una demanda por tecnología, tienen oportunidad para realizar negocios en esta área.

En conclusión, lo que la empresa busca que la RSE esté integrada en su negocio. Cruz señaló que la RSE está absolutamente incluida en el negocio, y por la naturaleza del negocio.

La educación hacia los clientes

Noel Lustig de Mastercard, realizó una introducción explicando cómo es su modelo de negocio. Mastercard es una procesadora de pagos, que no otorga crédito si no que es una compañía global de pagos que opera en más de 200 países. Al no otorgar créditos, tampoco fija las tasas de interés.

La empresa estructuró un modelo de negocio donde en realidad, como franquicia, opera en lo que se conoce como un sistema de 4 partes. Por un lado tiene al cliente o portador de la tarjeta, el banco emisor, y por otro lado, los comerciantes y los que llaman adquirentes. Cada transacción que fluye a través de estas partes pasa a través de Mastercard. Lo que brinda la empresa es una infraestructura eficiente desde un punto de vista técnico y básicamente transmite información de un lado a otro. Administra una enorme red que les permite realizar transacciones a través del mundo en cuestión de segundos. Asegura que las transacciones estén debidamente autorizadas, que se cumplan y finalmente se acepten. El crédito es ofrecido por la institución emisora, típicamente el banco. Los bancos definen los límites, cobran las tasas de interés, dan el crédito y cobran la cuota.

Lustig explicó que la empresa opera en una industria que ha funcionado por alrededor de 40 años. Esta industria, particularmente en América Latina ha crecido en una tasa superior al 20% anual. Así que casi cada cuatro años, se duplica el tamaño de la empresa. Cuando uno piensa en duplicar su tamaño, están abriendo las compuertas a la inclusión. Enormes cantidades de personas, de todos los segmentos de la sociedad se incorporan a la economía formal a través de los productos de MasterCard. La inclusión es uno de los aspectos críticos y más pertinentes del avance de nuestro negocio.

El hecho que la empresa tenga a clientes nuevos en el mercado, plantea un enorme desafío y una responsabilidad aún mayor. Esto tiene implicaciones para lograr un modelo sostenible, viniendo del pasado y yendo hacia el futuro, se tienen que asegurar que el sistema sea sano. Para lograr que sea sano se tiene que asegurar que las personas que participan y lo que se incorporan como nuevos actores comprendan como administrar sus propias finanzas.

De acuerdo a Lustig, la empresa no tiene nada que ganar y nada que contribuir en las comunidades que está insertada si no hace su tarea de asegurar que su modelo de negocios es sano. Como parte de la responsabilidad social empresarial, lo que han desarrollado a lo largo de los años, es una serie de programas sobre educación de finanzas personales. El programa trata de educar y preparar a la gente y consumidores para que tengan las herramientas e información necesaria con el fin de tomar mejores decisiones y manejar sus finanzas personales y las de sus familiares en una manera más eficiente y saludable. A través de los programas de educación en finanzas personales, la empresa logró brindar a los consumidores y a sus familias con herramientas para la administración y la toma de decisiones de sus finanzas de manera eficiente.

Conclusiones de cierre

Durante la sesión hubo consenso en que la RSE que está inserta en la naturaleza del negocio hace a la sostenibilidad del mismo. Es importante que esté alineada con los accionistas, pero también con la comunidad. Es necesario aportar, invertir, apoyar y ser activos en la RSE en forma profunda.

A través de estas experiencias se presentaron distintas maneras en las que la empresa puede tener un impacto en el desarrollo. Todas ellas, vinculan de cierta manera a las actividades principales del negocio para lograr impactos. Diageo, por un lado ofrece programas de educación para la creación de empleo; Odebrecht trata fomentar y apoyar a los emprendedores en las comunidades donde realiza proyectos de infraestructura y MasterCard educa a sus

clientes para que tomen mejores decisiones financieras. El principal reto en general es lograr la sostenibilidad de sus programas y crear un impacto tanto para la empresa como para el desarrollo de la región.

TERCERA SESIÓN PLENARIA

Alianzas estratégicas para el desarrollo

Martha Belden Lankenau

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Este panel contó con la participación de: Vidal Garza, Fundación FEMSA, México; Javier Francisco Firpo, Director del Programa de RSE; Intel, América Latina; Beth Callia, Directora, Fundação Iochpe, Brasil; Alejandra Forlán, Fundación Alejandra Forlán, Uruguay. El moderador de la sesión fue Bernardo Guillamon, Gerente, Oficina de Alianzas Estratégicas, ORP/BID, Estados Unidos.

Introducción

En el Grupo BID cuenta con una oficina que busca formar alianzas estratégicas con empresas, donantes y agencias bilaterales para potenciar lo que hace en desarrollo social. El BID busca socios que no sólo aporten recursos sino la capacidad de innovar y motivar a la acción y para que se unan a trabajar en estos temas.

Los panelistas de esta sesión representan a diversas organizaciones que se han aliado con el BID para trabajar en temas como el agua y saneamiento, la educación y seguridad vial que son prioritarios en la región. El moderador de la sesión, **Bernardo Guillamon**, del BID dio una breve introducción de cada uno de los temas y de cada uno de los panelistas.

Iniciativa de acceso al agua y saneamiento

Vidal Garza de FEMSA, empresa mexicana que inició sus operaciones en 1890, y que actualmente cuenta con 123.000 empleados y operaciones en 9 países de América Latina. FEMSA es el principal embotellador de Coca Cola en América Latina y el segundo más grande del sistema Coca Cola. Es una empresa de bebidas, que tiene una división muy grande que produce cerveza y posee una cadena de tiendas llamadas OXXO con más de 7.000 sucursales.

Desde su origen, la empresa buscó la generación simultánea de valor económico y social para los colaboradores de la empresa y para la comunidad en donde opera. En 1925 fue la primera empresa que le otorgaba servicios de salud completos a sus trabajadores, cuando en México el sistema de salud aun no estaba en funcionamiento. Después les brindó acceso a la vivienda y posteriormente evoluciona y el gobierno mexicano copia el sistema y aparece el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) e Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) para garantizar la vivienda en México.

La empresa creó la primera escuela politécnica en 1911 y en 1918 incorporó a todos sus trabajadores en una cooperativa. La cooperativa más antigua en México (La sociedad Cuauhtémoc y Famosa) que opera en temas médicos, laborales, educativos, y sociales y formativos para todos los empleados.

Otro de los grandes legados que ha procurado es el establecimiento de una universidad e instituto de vanguardia creada en 1943. Hoy en día es la universidad privada más grande en América Latina con más de 100.000 alumnos.

Después de esta historia, FEMSA pensó que podría dar un paso adicional, focalizado y sólido y distinto a toda la responsabilidad. Después de varios años la empresa pensó en alguna manera de hacer una inversión social que no fuera simple filantropía y es por esto que hace un año inauguró la Fundación FEMSA, con el objetivo de sumar aliados y multiplicar esfuerzos. La fundación se instituyó presentado un proyecto de US\$11 millones que la mitad fueron puestos por la fundación y la otra mitad por el Instituto Tecnológico de Monterrey y el BID.

Estos fondos están destinados a la creación el primer centro privado del agua para América Latina y el Caribe. Nace con la misión de que siempre exista agua suficiente y calidad para la región. Hay un vacío muy importante, los operadores de agua requieren de esta capacitación y además necesita una concientización de la comunidad en general. No fue sencillo seleccionar el tema del agua, una empresa de bebidas metiéndose para investigar sobre temas relacionados con el agua obtuvo mucha resistencia por parte de los consejeros y accionistas. El paso se dio por la importancia del tema porque sin agua no existiría la empresa en el futuro. En el fondo, la fundación es un instrumento que apoya a la comunidad y que al mismo tiempo le ayuda a la empresa a continuar operando.

Iniciativas de educación

La Fundación Ioshpe de Brasil, fundada en 1989, está enfocada en programas de educación. **Beth Callia** comentó que la organización se inició de acuerdo a la situación de los jóvenes y el desempleo en Brasil. Los jóvenes de 15 a 24 tienen un porcentaje de desempleo tres veces mayor que el resto de las edades, y además, durante este intervalo suelen suceder la culminación de la educación y el ingreso a la vida profesional. Es por esto que la educación en esta edad es de gran importancia y determina el resto de la vida del trabajador.

El proyecto inició como un programa de responsabilidad social en las fábricas. Es un proyecto de educación profesional para jóvenes de familias de bajos ingresos con cursos sobre habilidades y capacitación para ingresar a una empresa. La empresa abre sus puertas para recibir a grupos de veinte jóvenes de la comunidad (no hijos de empleados) que durante un año reciben clases teóricas y prácticas con los propios empleados de la empresa. Los empleados dictan los cursos y los puestos del trabajo de manera voluntaria.

Los cursos se crean de acuerdo con las necesidades y características de cada empresa que adopta el proyecto. Todos tienen un núcleo de disciplinas que aborda la formación general del joven (por ejemplo comunicación, relaciones humanas, seguridad e informática). Por otro lado, un núcleo de disciplinas de formación técnica que se desarrollan en función al área interesada en cada empresa.

Los jóvenes que participan en el proyecto reciben beneficios como, salario mínimo, asistencia médica, uniforme y seguro de vida. Además, al finalizar el curso reciben un certificado de terminación por la Universidad Federal Tecnológica de Paraná con la que la fundación tiene un convenio desde 1994. La última evaluación del programa comprobó que el 80% de los jóvenes

que pasaron por el proyecto estaban trabajando con un salario promedio de US\$400 a pesar de que el salario mínimo en Brasil es de US\$273.

Actualmente, la red de escuelas está constituida por 54 empresas que juntas cuentan con 80 unidades formadoras en 10 estados. Han llegado a 7.500 alumnos y 4.000 voluntarios (empleados de las empresas). En 2001 se pusieron en contacto con la Secretaría de Educación y lograron la primera franquicia social en Brasil por medio del programa de la extensión de la educación profesional del gobierno federal. Para esto se desarrollaron manuales con los procedimientos para la operación descritos de forma clara y práctica. Además, se desarrollaron materiales pedagógicos, programas de capacitación para los voluntarios y cursos de educación a distancia.

El principal reto de la fundación es la multiplicación de la iniciativa, garantizar la calidad de la educación y adaptarse a las condiciones locales y necesidades de cada empresa que desea aplicar este proyecto. Cada unidad tiene nuevas características que permiten la mejora continua y la educación de las mejores prácticas. Aceptando el reto presenta sus manuales orientadores y las reglas mínimas para que el sistema funcione y aquello que es flexible, la operación social. Ese margen garantiza la posibilidad de garantizar la buena educación.

La otra experiencia sobre el tema de educación fue compartida por **Javier Firpo**, de Intel en América Latina. Intel dedica sus esfuerzos y conocimientos para impulsar la educación. Los programas de Intel tienen por lo menos dos objetivos, lograr capacidad instalada local, y el segundo objetivo es lograr el cambio sistémico. Por ejemplo, no se busca trabajar solamente con una escuela en una zona remota, lo que se busca es trabajar con las autoridades educativas de ese lugar, para que se genere el cambio, para que todas las escuelas de la región se beneficien del programa. Para lograr esto, cuenta con cuatro programas, divididos en educación formal (3) y educación no formal (1).

El primero es el programa de investigación universitaria en tecnología. Lamentablemente en América Latina los contenidos curriculares de las universidades no siempre están actualizados. En 2004 no había ninguna universidad en Argentina con una materia en ingeniería que se llamara tecnologías inalámbricas. La idea es que los profesores tengan acceso a la última tecnología para que los alumnos tengan conocimiento de estos temas y les resulte más fácil salir al ámbito laboral. El programa también busca incentivar emprendimientos tecnológicos en las universidades. Dentro de la universidad se incluya curricularmente la oportunidad para que los estudiantes generen su propio negocio.

El segundo programa es enseñar a los niños el método científico para que aprendan la metodología de la investigación y a fracasar haciendo ciencia. De esta manera, cuando lleguen a la universidad conozcan la metodología de la ciencia como parte del aprendizaje. Este objetivo se logra a través del incentivo de las ciencias escolares. Por ejemplo en el caso de Costa Rica, cuando desde el ministerio de educación se fomentó que todas las escuelas sistemáticamente tengan la oportunidad sus estudiantes para hacer proyectos de ciencias.

El tercer programa es una feria de ciencias a nivel mundial que se realiza todos los años. Los niños que participan en los proyectos son seleccionados por país, se les invita a asistir a una feria de ciencias en Estados Unidos. Todos los alumnos que participaron en el programa lo hicieron porque el maestro les preguntó qué era lo que les gustaba y ellos eligieron un tema y

comenzaron a estudiar. Una de las iniciativas que tienen con el BID es intentar que todos los países en América Latina participen en esta feria de ciencias.

El cuarto y último programa, es el de capacitación de niños y jóvenes en los usos efectivos de la tecnología. En América Latina existen muchos centros comunitarios y bibliotecas con computadoras y conexión a Internet. Lo que intentan el programa es que los jóvenes utilicen la tecnología como un medio para concretar un proyecto. A través del programa “aprender” utilicen las habilidades del siglo XXI, para fomentar el liderazgo y que desarrollen proyectos.

El objetivo de estas actividades es que cuando los jóvenes salgan al mercado laboral, estén preparados. Existe un análisis de Estados Unidos que indica que en 2010 cuando se haga un análisis de las 10 posiciones más buscadas; se observaría que esos puestos de trabajo no existían en 2004. Esta es la responsabilidad, ofrecerle a la juventud las herramientas para saber discernir y aplicar a un trabajo, los elijan a ellos o que tengan la posibilidad de desarrollar su propio empleo.

Una iniciativa de seguridad vial

Alrededor del mundo, más de un millón de personas mueren anualmente por causa de accidentes automovilísticos y América Latina es la región líder en siniestros automovilísticos a nivel mundial. **Alejandra Forlán**, panelista de la sesión, tuvo un accidente a los 17 años, lo que la dejó en discapacidad y desde hace dos años comenzó una fundación para educar y crear conciencia en la sociedad sobre la seguridad vial.

Forlán cuenta que después de su accidente recibía muchas llamadas de jóvenes que habían sufrido de acontecimientos similares. Debido a esto decidió comenzar con una campaña para concientizar a la población en Uruguay llamada “Punto Muerto”, que después se transformó una organización más formal, llamada Fundación Alejandra Forlán. Las actividades principales de la fundación consisten en visitar colegios para concientizar a los chicos adolescentes. Les piden que reflexionen, cambien de actitud, utilicen el cinturón de seguridad y no manejen si han consumido bebidas alcohólicas. Además, les recomiendan seguir las señalizaciones de tránsito, porque están hechas para cuidar a los conductores.

Forlán comentó que la seguridad vial es una problemática que la sufren todos; tanto la persona afectada como la familia y amigos. En su caso, Forlán comentó que a pesar de todos los problemas en su situación personal, su familia vive la situación en forma positiva y es por esto que luchan para que a otras personas y familias no les vaya a pasar, y por aquellas que y los que han sido afectados para que tengan igualdad de oportunidades.

La fundación está aliada a organismos gubernamentales así como empresas que trabajan en conjunto para incrementar la educación vial. Forlán comentó que en los países desarrollados estos problemas están disminuyendo mientras que en países en vías de desarrollo se espera que vayan a aumentar en los próximos años. Además, comentó que Uruguay puede ser el país piloto para diseñar y probar distintos modelos para así decidir qué programas son replicables en otros países de la región.

Conclusiones de cierre

La agenda de desarrollo en América Latina es muy amplia, e incluye temas prioritarios como el acceso al agua y saneamiento, el acceso a una educación de calidad, la creación de empleo y el cuidado de las familias a través de la seguridad vial. Durante esta sesión se compartieron experiencias de cómo las empresas están trabajando en conjunto con ONGs, gobiernos y fundaciones para combatir estas situaciones.

Las alianzas público-privadas han logrado llegar a tratar estos problemas con estrategias distintas a que si sólo la empresa decidiera trabajar con la comunidad. Uno de los ejemplos más claros es cómo la Fundación Ioshpe trabaja con empresas para capacitar a los empleados más jóvenes. La fundación desarrolla el programa académico de acuerdo a las necesidades de la empresa o fábrica. Este programa ha logrado crecer de manera exponencial gracias a la intervención de la Secretaría de Educación en Brasil. Uno de los principales resultados es que los graduados de estos cursos, logran obtener empleos con mejores prestaciones y salarios a lo mínimo requerido.

ANEXOS 1- Agenda de la Conferencia





AGENDA

Martes, 1 de diciembre de 2009

12:00 – 17:00	Registro
14:00 – 19:00	Día del Uruguay Organizadores: DERES y el Gobierno de Uruguay
19:45	Recepción de Bienvenida

Miércoles, 2 de diciembre de 2009

8:00	Registro
9:00 - 11:00	Primera ronda de sesiones paralelas

Sesión 1A. Iniciativas responsables del sector financiero: Educación Financiera para clientes

Para mejorar la calidad en servicios y competitividad, entidades financieras realizan educación financiera para sus clientes y grupos de interés. En esta sesión, se presentan varios casos de educación financiera que han logrado importantes mejoras en relación al sobreendeudamiento de los sectores más vulnerables de la sociedad, lo que impide el progreso y desmejora la calidad de vida de la población.

Moderadora: Daniela Carrera, Jefa de División, Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo, SCF/BID

- Jessica López Safio, Vice Presidenta, BancoEstado, Chile
- Roxana M. Viquez, Directora Regional de RSE, BAC Credomatic, Costa Rica
- Jorge Ottavianelli, Superintendente de Servicios Financieros, Banco Central del Uruguay, Uruguay

Sesión 1B. Alianzas para el desarrollo: Un instrumento para enfrentar retos

Organizadores: ALIARSE, Costa Rica; CAD, España; GTZ, Alemania e Intel, Costa Rica

El carácter instrumental de las alianzas se abordará desde la perspectiva del sector privado, sector público y de la sociedad civil organizada. A partir del análisis de experiencias, se identificarán factores de éxito y condiciones necesarias para que el sector público, empresas y otros grupos interesados en el ejercicio de su responsabilidad social, puedan interactuar y solucionar los grandes retos a los que se enfrentan en épocas de crisis.

Moderador: Jorge Nowalski, Presidente, ALIARSE, Costa Rica

- Doris Becker, Directora, Cooperación Técnica Alemana (GTZ), Paraguay
- Patricia Chico, Gerente de Relaciones y Proyectos Comunitarios, Intel, Costa Rica

Sesión 1C. Fútbol para el desarrollo social

Organizadores: FIFA, BID y StreetFootballWorld (SFW)

Alrededor del mundo, organizaciones están transformando sus comunidades con programas basados en el fútbol. Streetfootballworld reúne a empresas, emprendedores sociales, organizaciones internacionales y gobiernos para crear programas para cambios sociales alrededor del mundo. Durante la sesión se hará una presentación de cómo esta alianza multisectorial está utilizando al fútbol como una herramienta de desarrollo.

Moderador: Fabián Koss, Coordinador, Programa BID Juventud

Parte 1: El fútbol, una herramienta para el desarrollo

- Carlos March, Representante en Buenos Aires, Avina, Argentina
- Andrés Thompson, Director de Programas, Fundación Kelloggs, América Latina
- Fabián Ferraro, Coordinador Regional, Streetfootballworld, América Latina
- Jürgen Griesbeck, Fundador y Director Administrativo, Streetfootballworld, Interacional

Parte 2: El fútbol, una herramienta para el empleo

- Steve Vetter, Presidente, Partners of the Americas, EE UU
- Marcia Teixeira, Jefa, Relaciones Comunitarias y Seguridad en el Internet, Microsoft, Latin America
- Alejandro Rica, Director, A Ganar, Uruguay
- Herbist Vilizio, Participante, A GANAR, Uruguay
- Verónica Escobar, Fundación de las Américas para el Desarrollo, Ecuador

Sesión 1D. La RSE de las empresas españolas en América Latina, en un contexto de crisis internacional

Organizadores: Diario Responsable, España y ComunicaRSE, Argentina

Durante la sesión se compartirá la visión de tres empresas con fuerte presencia en América Latina, que afrontan estos tiempos de crisis con responsabilidad social. Se abrirá un ámbito de discusión para definir una

agenda de cooperación, entre España y América Latina en el marco de la RSE. También, se mostrarán las buenas prácticas estratégicas de RSE, a fin de promover su replicabilidad en la región.

Moderador: Jordi Jaumá, Director, Diario Responsable, España

- Antoni Ballabriga, Director de Responsabilidad y Reputación, BBVA, España
- Clara Bazán Cea, Directora, Responsabilidad Social, Mapfre, España
- José Pedro Derregibus, Director de Relaciones Institucionales, Telefónica, Uruguay
- Alejandro Langlois, Director, ComunicaRSE, Argentina

Sesión 1E. Huella de carbono: Una respuesta al cambio climático

Organizador: PepsiCo Latin America Beverages

La sesión presentará una respuesta al cambio climático a través de los estudios de la huella de carbono a nivel producto, y cómo estos están ayudando a diseñar la respuesta de la empresa. La sesión mostrará el análisis del proceso del ciclo de vida del producto, los resultados obtenidos por los productos certificados, así como también el aprendizaje adquirido.

Moderadora: Gabriela de la Garza, Gerente de Sostenibilidad Ambiental, PepsiCo América Latina

- Martyn Seal, Director de Sostenibilidad, PepsiCo Europa
- Virginia Vilariño, Coordinadora Energía y Clima, Consejo Empresario para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), Argentina
- Robert ter Kuile, Gerente Senior de Energía y Cambio Climático, PepsiCo Internacional
- Sujeesh Krishnan, Gerente de Operaciones, Carbon Trust, Estados Unidos

11:00 – 12:00

Café y *Networking*

Presentación Institucional

- RSE y TI: Inclusión social a través de la innovación, Indra
- Más allá de la RSE, Un Techo para mi País, Chile

Presentación de Publicación

Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en PYMEs: FOMIN/BID

12:00 – 13:00

Sesión de Apertura

- Alvaro García , Ministro de Economía y Finanzas, República Oriental del Uruguay
- Luis Alberto Moreno, Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo
- Bolívar Conti, Presidente, DERES, Uruguay

13:00 – 14:30

Almuerzo *(Montecarlo)*

14:30 – 16:00

Primera Sesión Plenaria: Cómo las compañías pueden afrontar retos y aprovechar oportunidades con responsabilidad

Durante esta sesión se analizará la RSE como una herramienta de competitividad. Se abordarán las lecciones aprendidas de la situación económica actual y cómo la RSE puede facilitar la recuperación de la crisis financiera. Se enfatizará la necesidad de incorporar prácticas en áreas relacionadas con transparencia, gobierno corporativo, mejores prácticas laborales y gestión medioambiental; para mejorar la competitividad y fortalecer el desempeño de la empresa, de adentro hacia fuera.

Moderador: Adrian Hodges, Consejero Especial, Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF), Reino Unido

- Gabriel T. Rozman, Vicepresidente Ejecutivo de Mercados Emergentes, TATA Consultancy Services, Uruguay
- Martín Carriquiry, Director, SACCEM, Uruguay
- Paula Restrepo, Directora de RSE, Empresas Públicas de Medellín (EPM), Colombia

16:00 - 16:30

Café y Networking

Presentación Institucional

Banca Cívica: Guía para implementar la RSE en las PYMES, Concibán, España

16:30 - 18:30

Segunda ronda de sesiones paralelas

Sesión 2A. Formación de líderes socialmente responsables en empresas públicas

Organizador: Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), Uruguay

En la sesión se expondrá cómo a través de la formación de líderes socialmente responsables se contribuirá a que las empresas públicas superen los desafíos de la situación económica y social actual y se creen las condiciones para evitar situaciones similares. También se expondrá el perfil de un líder socialmente responsable y cómo influye en la incorporación mejor y rápida de la cultura de la RSE.

Moderador: Walter Rossi, Presidente, Comisión de Ética de Colegio de Contadores del Uruguay

- Martín Dibarboure, Director, Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República Oriental del Uruguay
- Arturo Echevarría, Director, Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), Uruguay
- Fernando Rodríguez, Defensor del Vecino, Montevideo, Uruguay
- Luis Perera Aldama, Consultor, PriceWaterhouseCoopers (PWC), Chile

Sesión 2B. Estrategias de RSE para la disminución de la pobreza

Organizador: Instituto Ethos, Brasil

En esta sesión habrá un diálogo sobre distintas estrategias para la disminución de la pobreza, la generación de ingresos, las relaciones solidarias de negocios y el desarrollo local inclusivo a partir de una mirada de la gestión socialmente responsable de las empresas. Se presentará la experiencia del Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE) que desarrolla tres ejes integrados en siete países latinoamericanos.

Moderadora: Ana Letícia Silva, Coordinadora de Proyectos, Instituto Ethos, Brasil

- Renato Moya, Coordinador de Proyectos, Instituto Ethos, Brasil
- Víctor Burt, Gerente de Proyectos, ADEC, Paraguay
- Alvaro Bazán, Director Ejecutivo de Fundación Emprender, Bolivia
- Edgard Bermúdez, Coordinador de RSE para América Latina, Avina, Nicaragua

Sesión 2C. La transparencia: Estrategia indispensable de una empresa responsable

Organizador: Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD), Uruguay

Durante la sesión se debatirá sobre la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas (accountability) en la gestión de las empresas. La sesión se enmarca en dos ejes complementarios. Por un lado, el derecho de las empresas a promover la transparencia, la rendición de cuentas y la lucha contra la corrupción, y por el otro los beneficios de la incorporación de la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión empresarial. Habrá un diálogo abierto para compartir, conceptos, herramientas y experiencias, que visualicen el valor de gestionar la transparencia de las empresas y a su vez, apoyen la promoción de entornos más transparentes y responsables.

Moderadora: Anabel Cruz, Directora, ICD, Uruguay

- Reinalina Chavarri, Gerente General, AxisRSE, Chile
- Jimena Fernández, Coordinadora de Programa, FONTRA, Uruguay
- María del Pilar Jaramillo, Líder de prácticas RSE y Derechos Humanos, Ecopetrol, Colombia

Sesión 4D. Iniciativas responsables en Europa, Asia y América del Norte

Los desafíos y oportunidades que tiene cada país del mundo son distintos. Es por esto que las empresas emplean distintas iniciativas para mejorar su competitividad, disminuir sus impactos en el medioambiente y contribuir al desarrollo equitativo. En esta sesión se compartirán los resultados de investigaciones en Europa y casos exitosos de la India y Norteamérica que pueden ser replicables en América Latina.

Moderador: Camilo López, Coordinador de Proyectos, CEFIR, Uruguay

- Albert Schram, Investigador y Consejero, Maastricht University, Holanda
- Santanukumar Ghosh, Profesor de Comercio, University of Burdwan, India

- Louis Guay, Coordinador de la RSE para las Americas, Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional, Canadá

18:30 - 19:00

Café

19:45

Recepción

Jueves, 3 de diciembre de 2009

7:30 - 9:00

Desayuno RedEAmérica

Inversión Social Privada en Desarrollo de Base: Cómo invertir con efectividad en la comunidad

8:00 - 9:00

Desayuno BBVA

Educación financiera en América Latina, BBVA, España

Desayuno Pepsico

Creando un mañana mejor para las futuras generaciones, Pepsico, América Latina

Desayuno Ashoka's Changemakers

Creando puentes entre el *Core Business* y la Inversión Social

9:00 – 10:30

Segunda Sesión Plenaria: La RSE como instrumento de desarrollo

Las empresas tienen un impacto significativo en las condiciones socioeconómicas de las comunidades en las que operan. En esta sesión, se analizará cómo un sector privado responsable contribuye a mejorar los problemas sociales y medioambientales, al convertirse en un aliado en el desarrollo sostenible. Se analizará, cómo la RSE puede ser una herramienta valiosa al promover la creación de empleo y la inclusión económica de grupos e individuos comúnmente excluidos.

Moderador: Steven J. Puig, Vice Presidente, Sector Privado, BID

- William Bullard, Director de Relaciones Corporativas, Diageo, América Latina y el Caribe
- Luiz Felipe Carneiro da Cruz, Director de Estrategias y Programas de Sostenibilidad, Odebrecht, Brasil
- Noel Lustig, Gerente, Desarrollo del Comercio, MasterCard, América Latina y el Caribe

10:30 - 11:00

Café y Networking

Presentación Institucional

Instrumentos para la inclusión social en la industria extractiva, Social Capital Group (SCG), Perú

11:00 - 13:00

Tercera ronda de sesiones paralelas

Sesión 3A. Aprovechando el potencial en la industria extractiva

La industria extractiva tiene un alto impacto ambiental, social y económico, y es capaz de transformar las regiones donde opera tanto, para bien como para mal. Afortunadamente, se están reconociendo

estos impactos a través de acuerdos voluntarios internacionales y una mayor conciencia a nivel nacional. Pero apenas estamos en los comienzos de explotar el gran potencial de estas empresas en mitigar sus impactos y contribuir al desarrollo económico local, protección del medio ambiente, prácticas laborales justas, respeto a los derechos de las comunidades, entre otros. En esta sesión, se discutirán las lecciones aprendidas en la actuación de varias empresas extractivas.

Moderador: Antonio Vives, Principal Asociado, Cumpetere, Estados Unidos

- Amanda Pereira, Gerente de Proyectos, Arpel, Uruguay
- Rodrigo Jiménez, Vice Presidente de Asuntos Corporativos, Barrick, Argentina
- María Deicy Suárez, Coordinadora de Proyectos de RSE, Ecopetrol, Colombia
- Esteban Silva, Director de Responsabilidad Social, Oleoducto de Crudos Pesados (OPC), Ecuador

Sesión 3B. Diversidad en el trabajo

Algunas empresas reconocen la diversidad como un activo que les permite ampliar su mercado y atraer talento e innovación. La sesión abordará asuntos relacionados con las motivaciones que llevan a la empresa a tener en cuenta la diversidad y la inclusión. Además se mostrarán ejemplos de buenas prácticas y discutirá el rol de los líderes empresariales en la promoción de la diversidad.

Moderador: Cedric Herring, Director, Programa de Razas y Políticas Públicas, Instituto de Gobierno y Relaciones Públicas, Universidad de Illinois, EE UU

- Adrian Hodges, Consejero Especial, International Business Leaders Forum, Reino Unido
- Effenus Henderson, Jefe de División de Diversidad, Weyerhaeuser, EE UU
- Lesbia C. Taló Batz, Gerente General, Mabeli, Guatemala

Sesión 3C. Las prácticas laborales socialmente responsables: Desafíos regionales en tiempos de crisis

Organizador: Organización Internacional del Trabajo (OIT)

La sesión pondrá en relieve la manera en la que las empresas socialmente responsables utilizan los principios laborales, la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social de la OIT, para lograr éxito en sus negocios y para generar progreso social. Los ponentes aportarán diferentes perspectivas del debate global sobre la RSE, así como las prácticas efectivas de América Latina y otras regiones.

Moderadora: Martha Pacheco, Directora OIT-CINTERFOR, Uruguay

- Ignacio Cruz, Gerente General, Minería Los Pelambres, Chile
- Rubén Cortina, Presidente, Union Network International (UNI), Américas, Argentina

- Linda Deelen, Especialista en pequeña empresa y desarrollo económico local, OIT, Chile

Sesión 3D. Debate sobre el estado de la RSE en América Latina

Organizador: Forum Empresa, Américas

El panel formaliza el lanzamiento de los resultados del estudio que realizó Forum Empresa en 2009. Más de un medio millar de empresas de 15 países de América brindaron información clave para proponer un debate sobre las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las dimensiones de RSE en las empresas que han realizado mayores avances y en cuáles aún presentan debilidades?, ¿Cuántas empresas están reportando?, ¿Cuántas empresas se adhieren a organizaciones de promoción de la RSE?, ¿Es posible identificar tendencias, oportunidades y amenazas para la RSE en la región? y ¿Cuáles son las proyecciones de las empresas para los 3-5 años posteriores a la crisis financiera de 2008?

Moderadora: Yanina Kowszyk, Directora Ejecutiva de Forum Empresa, América Latina

- Jorge Villalobos, Vicepresidente de Forum Empresa, Américas
- Martha Patricia Herrera, Dirección de Responsabilidad Social y Desarrollo Comunitario de Cemex, México
- Damien Delfosse, Director de Proyectos y Comunicaciones, Forum Empresa, Américas
- Yanina Kowszyk, Directora General, Forum Empresa, Américas
- Carlos Andretta, Director de Relaciones Coporativas, SABMiller, Ecuador

Sesión 3E. Enfoque en la cadena de valor para la gestión de emisiones de carbono

Organizador: FOMIN/BID, Estados Unidos

A pesar del panorama nubloso para la economía mundial en 2009, el cambio climático se ha mantenido como prioridad en la agenda para el sector privado. Muchas empresas han tomado la iniciativa en la gestión de sus emisiones de carbono, a través, de medidas de eficiencia energética, el reciclaje y la compensación de carbono. El interés de las empresas en la compensación de carbono proviene de los beneficios ambientales, la neutralidad del carbono, la comercialización, los compromisos de responsabilidad social corporativa, y cumplir con las regulaciones actuales y posibles venideras. Esta sesión, se centrará en los enfoques de cadena de valor a la gestión de carbono, presentando los desafíos y oportunidades para las empresas interesadas en este ámbito.

Moderador: Raj Sapru, Director de Industria, Business for Social Responsibility (BSR), USA

- Laura Porras, Coordinadora de RSE, BAC Credomatic, Costa Rica
- Guillermo Rucks Lombardi, Gerente General, Teyma Forestal, Uruguay
- Hernán Carboni, Director, Relaciones Institucionales, Wal-Mart, Argentina

13:00 – 14:30

Almuerzo

14:30 - 16:30

Cuarta ronda de sesiones paralelas

Sesión 4A. Integración sostenible de pequeños productores en cadenas de valor

En esta sesión, se compartirá el importante aporte del sector privado hacia iniciativas que buscan la inclusión económica de pequeños productores. Se presentarán los modelos de participación intersectorial, que han generado soluciones de negocio en América Latina, así como también los resultados e impactos logrados.

Moderador: Fernando Jiménez Ontiveros, Subgerente de Estrategia, FOMIN/BID, Estados Unidos

- Sonia Lehmann , Coordinador del Programa PPP, GTZ, Ecuador
- Olga Amalia González Santos, Gerente de Sustentabilidad, Pepsico, México
- Claudio Giomi, Gerente de RSE, Grupo Arcor, Argentina

Sesión 4B. Oportunidades de desarrollo socioeconómico: Productores familiares lecheros en campos forestales

Organizador: Stora Enso, Uruguay

Se presentará el caso de un grupo de pequeños productos familiares lecheros que logró comenzar a salir de la situación de venta informal de leche hacia una mayor formalidad, traduciéndose en mayores oportunidades socioeconómicas a través de la interacción con diversos actores locales, públicos y privados.

Moderadora: Leticia Cannella, Antropóloga Social, Consultora independiente, Uruguay

- José Luis Queirolo, Director Departamental Ministerio Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP) de Durazno, Uruguay
- Mauber Olveira, Integrante del Departamento de Desarrollo de la Intendencia de Durazno e del Directorio de la Mesa de Desarrollo Rural, Uruguay
- Carlos Kuster, Productor, Empresa Lechera Nutrisíma Durazno, Uruguay
- Claudia Pérez, Presidente, Grupo de Productores Paso del Durazno, Uruguay
- Andrea Storaice, Coordinadora, Responsabilidad Social, Stora Enso, Uruguay
- Alfredo Fossali, Gerente de Operaciones, Stora Enso, Uruguay

Sesión 4C. Cómo obtener valor de negocio a través de estrategias corporativas sostenibles

Organizador: Corporación Financiera Internacional (CFI), Grupo Banco Mundial

Esta sesión analizará dos experiencias exitosas de los sectores energéticos y la construcción civil, en las cuales, a través de un conjunto de herramientas, se identificarán los asuntos de sostenibilidad más pertinentes en sus operaciones, para que estén alineadas con la estrategia central de negocio.

Moderador: Rajiv Maher, Cranfield University, Reino Unido

- Luís Iseppe, Especialista de Productos, Sustainability Strategy, Corporación Financiera Internacional (CFI)
- Alfredo Gruber, Gerente General, Vetra Energía, Colombia
- Paula Rodríguez Sierra, Coordinadora de RSE, Vetra Energía, Colombia

Sesión 4D. Sesión de Trabajo: Como crear, medir y comunicar el valor agregado de la RSE

Organizador: Boston College Center for Corporate Citizenship, Estados Unidos

Durante esta sesión de trabajo se discutirán las siguientes preguntas: ¿Qué deben hacer las empresas para demostrar el valor agregado de sus programas de RSE?, ¿Qué indicadores deben elegir para medir el impacto financiero en el negocio?, ¿Cómo se relacionan estos indicadores con los que usan los inversionistas para medir valor económico? y ¿Cuál es la mejor forma de comunicar el valor económico de los programas de RSE?

Facilitadora: Celina Pagani-Tousignant, Profesora, Boston College Center for Corporate Citizenship, Estados Unidos

Sesión 4E. Iniciativas de desarrollo de capacidades: Integrar el cambio climático en las estrategias empresariales

Organizador: InWEnt, Alemania

Algunos países emergentes como Brasil e India recientemente han respondido con acciones nacionales con acciones sobre el cambio climático. Para que estos planes funcionen, se requiere considerar el rol que el sector privado debe de jugar en desarrollar soluciones. Durante la sesión se discutirá sobre: ¿Cómo y cuánto el CC afectará a los negocios en mercados emergentes? ¿Cómo incrementar la innovación del sector privado para responder al cambio climático? y ¿Qué espacios se tienen que cubrir para que las compañías logren combatir los desafíos del CC?

Moderador: Erich Suessdorf, Director, ETS Consultants, Alemania

- Djordjija Petkoski, Director de Negocios, Competitividad y Desarrollo, Instituto del Banco Mundial
- Karina Stocovaz, Jefa de Sostenibilidad para las Operaciones Internacionales, Natura, Brazil
- Suman Majumdar, Consejero Senior, Confederación de la Industria de la India
- Luiz Claudio Castro, Director, Departamento de Medio ambiente y Sostenibilidad, Vale, Brasil

16:30 – 17:00

Café y *Networking*

Presentación Institucional

Puntos de encuentro de la RSE en los países del MERCOSUR, CEFIR, Uruguay

17:00 – 18:30

Tercera Sesión Plenaria: Alianzas estratégicas para el desarrollo

Organizador: Oficina de Alianzas Estratégicas, ORP/BID, Estados Unidos

Los desafíos socioeconómicos a los que se enfrenta Latinoamérica y el Caribe son tales que su resolución requiere de alianzas y plataformas de actuación operativa con objetivos precisos y de alto impacto que combinen los esfuerzos de instituciones multilaterales, sector privado, gobiernos y organizaciones sin fines de lucro. El Grupo BID, es un aglutinador y catalizador de dichas alianzas en áreas tales como agua y saneamiento, eficiencia energética, cambio climático, seguridad vial o educación. El panel destacará ejemplos de asociaciones estratégicas en distintos países de la región con miras a recoger lecciones para escalar y motivar a que nuevos socios se sumen.

Moderador: Bernardo Guillamon, Gerente, Oficina de Alianzas Estratégicas, ORP/BID, Estados Unidos

- Vidal Garza, Director, Fundación FEMSA, México
- Javier Francisco Firpo, Director del Programa de Educación y RSE, Intel, América Latina
- Beth Callia, Directora y Presidenta, Fundação Iochpe, Brasil
- Alejandra Forlán, Presidenta, Fundación Alejandra Forlán, Uruguay

18:30 – 19:30

Sesión de Cierre

- Julie T. Katzman, Gerente General, FOMIN/BID
- Bolívar Conti, Presidente, DERES, Uruguay
- Joseph Howard, Subsecretario Permanente, Ministerio de Planeación, Vivienda y Medioambiente, Trinidad y Tobago

19:45

Recepción