

RSC+D e Innovación Social Empresarial

Fundación CODESPA



RSC+D e Innovación Social Empresarial

Edición CODESPA
2013



Dirección de la publicación

María Jesús Pérez | Subdirectora de Fundación CODESPA

Coordinación y edición

Silvia Loro | Técnico de Empresa y Desarrollo de Fundación CODESPA

El presente libro surge a raíz de la traducción, adaptación y edición del libro *Business and Poverty. The Global CSR Casebook*, elaborado por CODESPA e ICEP en 2009. Asimismo, contiene adaptaciones del libro *VC para el Desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresa y empleados en la lucha contra la pobreza* (CODESPA | ICEP, 2012). Finalmente, también se ha elaborado contenido expreso elaborado por Fundación CODESPA.

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), con cargo al convenio "Fomento de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo con Empresa/s o Fundación/es empresarial/es (APPs)". El contenido de dicha publicación es responsabilidad exclusiva de Fundación CODESPA y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

© Copyright Fundación CODESPA

Maquetación: Sinodal Artes Gráficas, S.L.

Fotografías: Jerónimo Rivero y Proyecto SUMA

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la leyes, que establecen penas de prisión y multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran total o parcialmente el texto de este libro por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluso fotocopia, grabación magnética, óptica o informática, o cualquier sistema de almacenamiento de información o sistema de recuperación, sin permiso escrito de los propietarios del copyright.

© 2013 Edición CODESPA

ISBN:

Depósito legal: M.

Índice

Entidades colaboradoras.....	6
Carta de presentación	8
Introducción.....	9
La contribución de las empresas a la lucha contra la pobreza.....	11
Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo. El caso del Proyecto SUMA....	19
Agentes de cambio para lograr valor compartido	27
Negocios inclusivos.....	37
El capitalismo de los grupos de interés	45
La Responsabilidad Corporativa en defensa de los Derechos Humanos.....	51
La lucha contra la corrupción en la economía global.....	61
RSC y la Agenda del Desarrollo: el papel de las pequeñas y medianas empresas	67

Entidades colaboradoras

Fundación CODESPA

Fundación CODESPA es una organización no lucrativa que cuenta con más de 25 años de experiencia en el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, salir de la pobreza y ser protagonistas de su propio desarrollo. La Fundación gestiona actualmente más de 100 proyectos en 17 países de América Latina, Asia y África a través de once delegaciones internacionales y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida. Su Presidente de Honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.



Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

La **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo** (AECID), es una Entidad de Derecho Público adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI). Es, como establece la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el órgano de gestión de la política española de cooperación internacional para el desarrollo, y su objeto, según el Estatuto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, es el fomento, la gestión y la ejecución de las políticas públicas de cooperación internacional para el desarrollo, dirigidas a la lucha contra la pobreza y la consecución de un desarrollo humano sostenible en los países en desarrollo, particularmente los recogidos en el Plan Director en vigor cada cuatro años.



La lucha contra la pobreza es el objetivo final de la política española de cooperación internacional para el desarrollo. Esta, es parte de la acción exterior del Estado y está basada en una concepción interdependiente y solidaria de la sociedad internacional. La Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) configuran una agenda y metodología común en la lucha contra la pobreza, por lo que son el principal referente de la política española de cooperación internacional.

Asociación Los Andes de Cajamarca

Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC) es una organización corporativa que surge como parte del programa de responsabilidad social de Yanacocha para promover el desarrollo humano sostenible en la región; cuyo objetivo es “promover programas y proyectos que, aprovechando los beneficios de la minería, generen impactos más allá de su vida operativa”.



Asociación UNACEM

Asociación UNACEM (antes Asociación Atocongo) es la organización de Responsabilidad Social Corporativa, que representa a Unión Andina de Cementos S.A.A. – UNACEM S.A.A. (producto de la unión de Cementos Lima S.A.A. y Cemento Andino S.A.), cuya misión es ejecutar la política de Responsabilidad Social y Sustentabilidad Empresarial, con sus diferentes grupos de interés, estableciendo alianzas con los sectores públicos, privados, sociedad civil y la cooperación internacional. Asimismo Asociación UNACEM, promueve la inversión social privada corporativa cuyo objetivo prioritario es generar desarrollo humano, que le permita a



las organizaciones sociales de base ser partícipes de su autodesarrollo y alcanzar su autonomía a través del desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional y acompañado de su participación activa en los diferentes programas y proyectos socio ambientales, siendo su ámbito de acción, Lima y otras ciudades del Perú.

Fundación Interamericana

Fundación Interamericana es una entidad independiente del gobierno de los Estados Unidos que otorga donaciones para programas de autoayuda innovadores, participativos y sostenibles, en América Latina y el Caribe, dirigidos a mejorar la calidad de vida de la población pobre y a fortalecer la participación, la responsabilidad y las prácticas democráticas.



Fundación Pantaleón

Fundación Pantaleón, creada en 1992 por iniciativa de los accionistas de la Organización, es el área social de los Ingenios Pantaleón y Concepción. La Fundación realiza programas específicos que apoyan el desarrollo educativo, social y económico del país, especialmente en lo que se refiere al área rural de Guatemala. La misión de la Fundación Pantaleón es apoyar proyectos en educación, salud y medio ambiente.



Carta de presentación

En nuestra particular visión de cómo lograr un desarrollo incluyente y sostenible, CODESPA fue entidad pionera en promover la participación del sector privado en iniciativas de lucha contra la pobreza en países en desarrollo. La tipología de nuestros proyectos, basados en la promoción económica de comunidades que viven en situación de pobreza, permite que las empresas puedan encontrar múltiples puntos de conexión de éstos con su propia actividad de negocio.

Para nosotros, la eclosión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en esta última década ha supuesto una puerta abierta para trabajar las alianzas y el diálogo con aquellas empresas que desean contribuir a la creación de oportunidades en zonas en desarrollo. Este ámbito ha comenzado a ser conocido bajo el nombre de "RSC para el Desarrollo" (RSC+D).

De esta forma, trabajamos estableciendo alianzas con aquellas organizaciones empresariales que buscan un compromiso con la resolución de los graves problemas sociales que afectan a la humanidad. En CODESPA llevamos trabajando con empresas desde nuestro origen, y nuestra experiencia nos ha demostrado que la participación de la empresa privada, ya sea multinacional, grande o pyme, puede suponer una gran oportunidad.

Con el objetivo impulsar la RSC+D y promover la implicación de las empresas en la lucha contra la pobreza, CODESPA creó el Programa Empresa y Desarrollo. Esta iniciativa trata de proponer diversas modalidades de colaboración de la empresa, con la idea de que cada empresa de cualquier sector y tamaño pueda encontrar su propio espacio para contribuir a la lucha contra la pobreza. A su vez, el Programa Empresa y Desarrollo tiene como objetivo el fomento de la RSC+D a través de la difusión de conocimiento sobre este ámbito. Publicaciones, guías, talleres o cursos formativos son solo algunas de las herramientas que el Programa Empresa y Desarrollo pone a disposición de empresas, ONG y otras entidades que deseen profundizar en cómo desarrollar iniciativas de acción social vinculadas a lucha contra la pobreza, estrategias de Innovación Social Empresarial y RSC+D.

Y es que para CODESPA, promover la implicación de las empresas en iniciativas de desarrollo forma parte del camino necesario hacia la transformación social. Nuestro enfoque es que luchar contra la pobreza debe pasar por la colaboración y la alianza con las empresas para que descubran y experimenten su potencial y poder para resolver problemas sociales.

Lograr que la empresa, como agente social esencial en nuestra sociedad, integre fines sociales en sus objetivos, en sinergia con los comerciales, es sin duda parte de nuestra misión y, tras más de 27 años de trabajo en este sentido, nuestra experiencia confirma que cuando las empresas conocen mejor la realidad de la pobreza, se abre un mundo de posibilidades para combatirla y la Innovación Social Empresarial se hace patente.

Esperamos que la presente publicación suponga un aporte de inspiración para todas aquellas entidades y personas que buscan alternativas en una manera de ser empresa generadora de un desarrollo incluyente y sostenible en el que muchos caben.



María Jesús Pérez
Subdirectora General

Directora del Departamento de Investigación e Innovación Social

Introducción

La presente publicación trata de ofrecer una panorámica sobre el concepto de Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo o RSC+D como herramienta para la Innovación Social Empresarial.

Si bien la Innovación Social se entiende como “el desarrollo y la implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales”, desde CODESPA adoptamos la idea acuñando como Innovación Social Empresarial como aquellas soluciones novedosas ante problemas sociales que resultan más efectivas y sostenibles y en las que la empresa participa como un actor directo, implicado y activo.

Entendiendo la Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo (RSC+D) como el conjunto de estrategias, políticas y acciones de la empresa que están orientadas a contribuir a la lucha contra la pobreza en zonas en desarrollo, queda patente que existe un estrecho vínculo con la Innovación Social Empresarial.

De este modo, CODESPA ha elaborado esta publicación compuesta por ocho ensayos y artículos basados en experiencias prácticas, y que se nutre y complementa con contribuciones de diversos expertos y entidades de referencia internacional en estos ámbitos. Así, a través del artículo **“RSC+D e Innovación Social Empresarial. La contribución de las empresas a la lucha contra la pobreza”**, Pérez y Loro (CODESPA) muestran diversas estrategias que las empresas pueden implementar a la hora de poner en marcha iniciativas de colaboración con ONG para la lucha contra la pobreza.

Mientras, el caso del **Proyecto SUMA** muestra un ejemplo real de cómo se ha llevado a la práctica la puesta en marcha y ejecución de proyectos sociales de lucha contra la pobreza bajo un esquema de Alianza Público-Privada para el Desarrollo (APPD) entre Fundación CODESPA, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), las asociaciones empresariales Fundación Unacem y Fundación Los Andes de Cajamarca (ALAC) e Interamerican Foundation (IAF).

Por su parte, el experto en Greg Hills (FSG Social Impact Consultants) aborda el concepto de **“valor compartido”** e invita a la reflexión sobre el papel que los gestores de RSC de las empresas pueden tener como promotores de la transformación en la forma de hacer negocios dentro de sus propias organizaciones.

El ensayo **“Negocios inclusivos. Cómo ser rentable y cubrir las necesidades de las comunidades con ingresos bajos”**, escrito por Björn Stigson, expresidente del World Business Council for Sustainable Development, habla de cómo las empresas pueden alcanzar el éxito llevando a cabo negocios con enfoque social en países en desarrollo de una manera viable comercialmente.

Edward Freeman, gurú de la teoría de los stakeholders, desentraña el concepto en su artículo **“El capitalismo de los grupos de interés”**. Ofrece así un enfoque revisado del capitalismo, en el que los grupos de interés desempeñan un papel significativo en la creación de valor.

Los controvertidos debates sobre el papel de las empresas en Derechos Humanos y lucha contra la corrupción se abordan en los ensayos **“La Responsabilidad Corporativa en defensa de los Derechos Humanos”** y **“La lucha contra la corrupción en la economía global”**, respectivamente.

Como cierre, y no por ello menos importante, un llamamiento a la participación de las Pymes en la RSC+D a través del ensayo **“RSC y la Agenda del Desarrollo: el papel de las pequeñas y medianas empresas”**.

La contribución de las empresas a la lucha contra la pobreza

***Adaptación del libro VC para el Desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresa y empleados en la lucha contra la pobreza
CODESPA / ICEP, 2012***

Maria Jesús Pérez es Subdirectora de CODESPA y gestiona el equipo de Investigación e Innovación Social de Fundación CODESPA, especializado en microfinanzas, desempeño social y proyectos de desarrollo con empresas. Desde el año 2000 forma parte de CODESPA, donde ha sido responsable de El Salvador y Oriente Medio, donde se especializó en el ámbito de las microfinanzas y proyectos de desarrollo económico. En 2001 formalizó el área Empresa y Desarrollo desde donde se proyectarían las iniciativas de alianzas con empresas para su implicación en los proyectos de lucha contra la pobreza de CODESPA. Este mismo año también puso en marcha el Programa Profesionales para el Desarrollo, iniciativa pionera de Voluntariado Corporativo en la que los empleados y las empresas pueden contribuir con sus habilidades técnicas y conocimiento sectoriales a los proyectos de CODESPA.

Silvia Loro es técnico de Empresa y Desarrollo de CODESPA, donde se dedica a proyectos de RSC para el Desarrollo (RSC+D) desde dos dimensiones: promoción y formación para empresas y ONG en este campo; y coejecución de proyectos de cooperación al desarrollo con la participación activa de empresas. En este mismo ámbito, ha gestionado el proyecto de investigación y formación Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. Una herramienta estratégica para la integración de empresas y empleados en la lucha contra la pobreza, que ha sido apoyado por la Comisión Europea durante tres años y es responsable del Programa de Voluntariado Corporativo de CODESPA, Profesionales para el Desarrollo.

Resumen

La RSC+D se define como el conjunto de políticas y acciones sociales o ambientales realizadas por las empresas con objetivo de contribuir al desarrollo humano y sostenible y a la disminución de la pobreza en zonas de desarrollo¹.

A través del siguiente artículo, CODESPA refleja su visión de la contribución de la empresa a la lucha contra la pobreza.

¹ Adaptado por CODESPA (2012) de Domínguez, 2008.

Innovación Social y RSC+D

Una estrategia es un plan de acción a largo plazo para superar determinada percepción del futuro. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tal y como CODESPA la entiende y la promueve a través del Programa Empresa y Desarrollo, es una estrategia empresarial, un concepto sobre cómo gestionar las diversas interacciones entre la empresa y la sociedad hoy y del mañana. Expresa las responsabilidades sociales y medioambientales del sector privado y su compromiso con el respeto de los principios éticos en el marco de las operaciones comerciales, para crear un valor mutuo que beneficie tanto a la sociedad como al mismo sector privado. Entonces, ¿qué sería la RSC para el Desarrollo?

La Responsabilidad social Corporativa para el Desarrollo (RSC+D) se define como el conjunto de políticas y acciones sociales o ambientales realizadas por las empresas con objetivo de contribuir al desarrollo humano y sostenible y a la disminución de la pobreza en zonas de desarrollo.²

La RSC+D parte de la reflexión sobre el rol de las empresas; qué espera de ellas la sociedad global y qué oportunidad de generación de valor tienen como principales actores sociales y económicos del siglo XXI. Bajo esta visión 360°, existen retos urgentes, como es la pobreza en zonas en desarrollo, que requieren una respuesta conjunta de los distintos actores sociales.

“La Responsabilidad social Corporativa para el Desarrollo (RSC+D) se define como el conjunto de políticas y acciones sociales o ambientales realizadas por las empresas con objetivo de contribuir al desarrollo humano y sostenible y a la disminución de la pobreza en zonas en desarrollo”

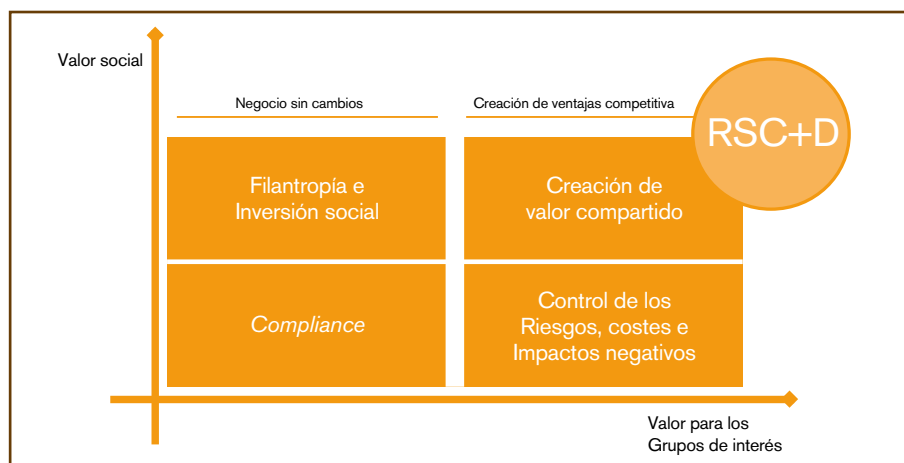
Lenta y progresivamente, la implicación de la empresa en proyectos de cooperación al desarrollo o de acción social integrada en el negocio está evolucionando desde una participación puntual, a través del aporte financiero de la empresa y sus empleados, hacia una contribución más activa, directa y estratégica. Al mismo tiempo, en algunos casos se ha pasado de impulsar acciones que “corrigen los impactos negativos en la sociedad” a otras que persiguen de manera explícita el logro de un beneficio social que vaya más allá de lo que tradicionalmente la empresa ha alcanzado.

Muchas empresas consideran que sólo pueden contribuir a la resolución de problemas sociales mediante la acción social o la filantropía, entendiendo ésta como las contribuciones económicas o de otra índole a causas sociales, probablemente no relacionadas directamente con el negocio, pero relevantes en términos de solidaridad. En cambio, otras reconocen que también es posible impulsar una RSC más estratégica y alineada con el negocio (sin que eso justifique el abandono de las acciones sociales de tipo filantrópico o asistencial) y lograr con ello, importantes logros de reducción de la pobreza con su propia actividad empresarial.

En este sentido, la RSC+D propone una oportunidad para combinar la acción social de la empresa con acciones más integradas que llevan a que las empresas puedan incorporar la búsqueda de impactos positivos en sus grupos de interés y la sociedad, y en el propio núcleo de sus negocios.

² Adaptado por CODESPA (2012) de Domínguez, 2008.

ÁMBITOS DE CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA A LA SOCIEDAD



FUENTE: ADAPTADO DE JANE NELSON: PROFITS WITH PRINCIPLES: SEVEN STRATEGIES FOR DELIVERING VALUE WITH VALUES. CURRENCY DOBLEDAY, 2004

CONOCER LA REALIDAD DE LA POBREZA: MOTOR DE INNOVACIÓN SOCIAL

Gracias a nuestra cercana y larga trayectoria de colaboración con empresas, desde CODESPA hemos sido testigos de que, cuanto más se conoce la pobreza y la forma en que puede combatirse, más atractiva y sorprendente resulta la acción de RSC+D. Esto se vuelve aún más interesante cuando la empresa descubre que para luchar contra la pobreza no necesita hacer cosas completamente diferentes a las que sabe hacer sino que es posible utilizar sus principales competencias, activos y conocimiento, para diseñar soluciones sostenibles a problemas sociales.

Sin embargo, para lograr esta dimensión se necesitan dos cosas esenciales. Por un lado, líderes empresariales con un alto sentido de la responsabilidad global y con consciencia del potencial real que la humanidad y las empresas tienen para revertir esta situación. Al mismo tiempo, que sean lo suficientemente valientes como para creer que es posible aliviar la pobreza, incluso desde el mismo centro de su estrategia empresarial y llevar sus ideas a la práctica. La buena noticia es que cada vez son más los líderes empresariales que se dan cuenta de que la maximización de los beneficios económicos no es la única manera de medir el éxito de un negocio y que es factible buscar otros beneficios compartidos con la sociedad, especialmente beneficios que afectan a los más pobres. En el siglo XXI podemos decir que los objetivos sociales son más que compatibles con los beneficios económicos y hay líderes empresariales (y sociales) que lo están demostrando.³

Por otro lado, se necesita la colaboración con otros actores, especialmente la sociedad civil y las ONG, quienes conocen y entienden de primera mano las necesidades asociadas a la pobreza y saben cómo trabajar para aliviarlas de una manera constructiva, participativa y que de resultados a largo plazo.

CODESPA publicó en 2008 un libro de casos llamado *Business and Poverty: Innovative Strategies for Global CSR*⁴ en el que se recogen nueve casos de empresas que muestran que la empresa puede contribuir al desarrollo socio-económico de los pobres, y que combinar los objetivos sociales, económicos, y medioambientales no sólo es posible, sino que es una ventaja competitiva. Este libro es un ejemplo de las múltiples ac-

³ Nelson, J. & Prescott, D. 2008, Business and the Millennium development Goals: a framework for action, *International Business Leaders Forum*.

⁴ Fundación CODESPA e ICEP 2005, Business and Poverty: Innovative Strategies for Global CSR, <http://www.codespa.org/images/stories/publicaciones/codespa-global-csr.pdf>

tividades que CODESPA desarrolla para ayudar a aquellas empresas que quieren dar el paso de involucrarse activamente en la lucha contra la pobreza.

La RSC +D en la práctica. Algunos ejemplos

Cualquier empresa que quiera hacer frente al problema de la pobreza a través del núcleo de su negocio (por ejemplo, llevar a cabo una iniciativa de RSC+D), tiene que conocer bien las necesidades y los problemas de las personas que viven en esa situación, con el fin de encontrar la forma más adecuada de alinear su negocio con una solución eficaz que ayude a resolver un problema que les afecta. Esto es clave y crucial para el éxito. Y es exactamente lo que una ONG hace. Las ONG proporcionan un profundo conocimiento sobre las necesidades y también la manera de acercarse y desarrollar participativamente estrategias dirigidas a reducir la pobreza de comunidades de bajos recursos. En términos prácticos, ellas saben y entienden “qué” pasa y “cómo” se llega a dicha población. Ellas pueden fácilmente obtener la llamada “licencia para operar”.

Estrategias de RSC+D

En grandes líneas, se podrían establecer tres principales ámbitos desde los que una empresa puede desarrollar su estrategia de RSC+D:

- **Desde la actividad principal de la empresa.** Se trataría, por ejemplo, de diseñar nuevos productos y servicios o adaptar los ya existentes a mercados de personas de escasos recursos o base de la pirámide que tengan una mejora en su calidad de vida;
- **Desde las cadenas de suministro.** En este caso, un ejemplo sería la creación de capacidades sociales y de RSC en las cadenas de proveedores de la empresa o integrando a cooperativas o empresas asociativas formadas por personas de escasos recursos como proveedores;
- **Desde el contexto operativo y el entorno empresarial.** En esta ocasión la estrategia pasaría por la mejora del contexto económico, medioambiental y social, contribuyendo por ejemplo a los programas comunitarios y de desarrollo social, o el fortalecimiento institucional de determinados sectores, para lograr legitimidad o licencia social para operar y/o cambios estructurales en un determinado ámbito o sector.

Las asociaciones entre ONG y empresas, como estrategia para el desarrollo de acciones de RSC+D pueden adoptar varias formas. A continuación, utilizaremos, a modo ilustrativo, varios ejemplos del trabajo desarrollado por CODESPA con algunas empresas:

(1) Desarrollo de productos para la Base de la Pirámide (BdP)⁵

Consiste en desarrollar productos o servicios adaptados a las necesidades y demandas de poblaciones en situación de pobreza. Para algunas empresas, puede constituir un nicho de mercado inexplorado pero con gran

⁵ El término BDP (o BOP en inglés) fue acuñado por el economista hindú, C.K Prahalad, en su libro La Fortuna en la Base de la Pirámide.

potencial. Las asociaciones con ONG permiten identificar las necesidades y las características que debe tener el producto o servicio para que sea aceptado por la población. Para hablar de productos para la BdP como negocio inclusivo que genera un retorno social, es necesario evaluar los beneficios generados para los nuevos consumidores. Crear productos para la BdP no tiene que ver con crear nuevas necesidades de consumo sin más, sino con proveer productos y servicios que garantizan un beneficio social adicional a la gente que los adquiere. Dicho de otra manera: lograr impactos sociales a través del acceso a nuevos productos por parte de gente excluida no es lo mismo que entregarles nuevos productos. No todos los productos diseñados para la BdP tienen un impacto social positivo. Y no pueden estar clasificados bajo el paraguas de las acciones de RSC+D.

En nuestras iniciativas de desarrollo que contemplan productos dirigidos a la BdP, CODESPA garantiza que éstos tengan impactos sociales y económicos para las personas de bajos recursos, y además, garantizamos la medición y sostenibilidad de estos impactos.

Un ejemplo de esto es la iniciativa que CODESPA desarrolló en República Dominicana, con la creación de un microseguro 3x1 de vida, accidentes y últimos gastos. El objetivo final era proporcionar protección a personas que estaban excluidas de los seguros tradicionales y sin acceso a un sistema de Seguridad Social para así reducir el impacto negativo de los riesgos a los que estas personas están expuestas y reducir su vulnerabilidad.

Este producto se diseñó en base al conocimiento extenso de CODESPA y el Banco ADOPEM sobre las necesidades y características de mujeres microempresarias y, a raíz de un proceso de negociación exitoso con una empresa de seguros local, interesada especialmente en el potencial en cuanto al número de clientes de esta organización microfinanciera y al mismo tiempo, en el beneficio social que se podía lograr con el nuevo producto.

El producto se diseñó de forma muy adaptada al cliente de ADOPEM, lo cual ha sido la clave de su éxito. Para empezar, se combinaron fundamentalmente tres productos en un mismo paquete (seguro de vida, accidentes, y gastos por defunción). Además, la aceptación del producto residió mayormente en el precio tan competitivo y sus amplias coberturas. Por sólo 4 euros anuales se proporcionaba una cobertura de casi 1.000 euros (406 euros para gastos funerarios y 507 por muerte), siendo ésta la cobertura mínima que supera en 225 veces, la inversión anual realizada.

Como se detalla en la publicación en la que CODESPA ha descrito la metodología de creación de este microseguro 3x1⁶, éste es un producto sencillo, ágil y muy accesible para cualquier persona, cliente o no de ADOPEM.

El microseguro se diseñó a través de un convenio de desarrollo cofinanciado con fondos de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), durante los años 2002-2006. Actualmente, continúa dentro de la cartera de la organización microfinanciera y a enero de 2012, cuenta con casi 19.000 personas que lo han contratado.

«En nuestras iniciativas de desarrollo que contemplan productos dirigidos a la BdP, CODESPA garantiza que éstos tengan impactos sociales y económicos para los consumidores de bajos recursos, y además, garantizamos la medición y sostenibilidad de estos impactos»

«Los beneficios obtenidos mediante la cobertura de esta póliza son de por lo menos 225 veces la inversión anual realizada»

⁶ Fundación CODESPA 2010, Innovación social en microfinanzas Metodología de desarrollo de nuevos productos: Microseguro 3x1 y Préstamo para creación de empresas de ADOPEM [http://www.codespa.org/images/stories/publicaciones/sistematizacion_adopem.pdf]

«CODESPA puede afirmar que con este microseguro se ha reducido –de forma totalmente sostenible– la vulnerabilidad de personas pobres y ha conseguido un impacto social y económico en casi 20.000 personas»

(2) Desarrollar cadenas de suministro incluyentes

Consiste en integrar como proveedores o distribuidores a personas en situación de vulnerabilidad a una cadena de suministro de una empresa. Esto se logra vinculando sus actividades económicas a través de los contratos de provisión de insumos o servicios asociados al negocio de una empresa en un país en desarrollo⁷. Normalmente, además de los contratos, se desarrollan acciones paralelas que permiten fortalecer las capacidades de estas empresas para que puedan realizar su rol eficazmente (estas acciones se denominan “acciones de desarrollo de proveedores”).

Como ejemplo del trabajo desarrollado por CODESPA en esta línea, se puede mencionar la experiencia con la distribuidora de origen francés Carrefour, con la que se creó una línea de productos agrícolas andinos cuyos proveedores eran comunidades campesinas en situación de escasos recursos. En este caso, se vinculó la experiencia de CODESPA de trabajo con cadenas de valor campesinas con los negocios inclusivos.

«El enfoque de cadenas de valor y los negocios inclusivos son una de sus principales estrategias para combatir la falta de acceso al mercado de comunidades pobres»

Este caso de éxito está recogida en la publicación *Business and Poverty*, previamente mencionada, y surge de la participación de la empresa en el programa de Voluntariado Corporativo de CODESPA llamado “Profesionales para el Desarrollo⁸” que cuenta ya con más de 10 años de vida.

A través del proyecto, CODESPA fortaleció a pequeños productores ecuatorianos en aspectos organizativos, técnicos y empresariales para que se unieran en consorcio y pudieran exportar sus productos agrícolas (como la quinua, avena, caña de azúcar) a los lineales de Carrefour en España. CODESPA aseguraba que se desarrollaban las habilidades necesarias dentro de las organizaciones de productores y se incrementaba su productividad y competitividad, al tiempo que lograban beneficios sociales adicionales por el incremento de renta derivada de su vinculación como proveedores a Carrefour.

La viabilidad de este proyecto de comercio “nostálgico” estaba asociada a la creciente inmigración ecuatoriana en España y a los hábitos de consumo de esta población (que ya había sido identificada como un nicho de mercado por Carrefour). En la primavera de 2006, llegaron los primeros 11 productos del “comercio nostálgico” accesibles en 50 de los 154 hipermercados en el país. En abril de 2007, Carrefour había vendido productos de comercio justo por valor de 146.000 euros y la demanda continuaba aumentando. Al cabo de cuatro años, CODESPA había terminado su trabajo de fortalecimiento de los productores, y después de un proceso de salida por parte de la organización, éstos continuaron vendiendo en los lineales de Carrefour así como otras empresas distribuidoras directamente. La clave del éxito: la experiencia piloto con Carrefour, enmarcada en un proyecto de RSC+D, permitió a las organizaciones campesinas desarrollar suficientemente sus capacidades de comercialización como para operar solos en el mercado.

Como resultado de esta acción de “comercio nostálgico” Carrefour y CODESPA han contribuido al desarrollo socioeconómico de comunidades campesinas a la vez que a la evolución del modelo de negocio de Carrefour.

⁷ Commission on the Private Sector and Development 2004, Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor

⁸ Mayor información sobre el programa “Profesionales para el Desarrollo” en: <http://www.codespa.org/proyectos/archivos/codespa-profesionales-para-el-desarrollo.pdf>

(3) Los programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo, en coordinación con una ONG, ayudan a aprovechar los conocimientos técnicos y el *know-how* de la empresa para proveer asistencia a proyectos de desarrollo a través de la participación de sus empleados

Estos programas tienen un gran potencial. Por un lado, son una herramienta que ayuda a las empresas a integrar directamente a los empleados en las actividades de RSC de la compañía. Por otro lado, la empresa puede obtener beneficios en términos de impacto social y de recursos humanos. Los programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo permiten a la compañía entender las necesidades de la gente de escasos recursos, por lo que hay un margen interesante para la innovación social y una retroalimentación relevante por incrementar el impacto de la RSC en actividades de desarrollo.

En todas estas diferentes acciones, la gestión social o gestión de los beneficios sociales es esencial. En el ámbito del voluntariado corporativo, CODESPA ha desarrollado junto a Boston Consulting Group una herramienta de medición de impacto⁹.

Factores de éxito de la colaboración entre ONG y empresa para la RSC +D

Desde la perspectiva de la empresa, encontrar una ONG que realmente ofrezca un tipo de conocimiento social es muy relevante para la acción que se va a desarrollar. Además, hacen falta una serie de factores de éxito en la colaboración¹⁰:

- Claridad acerca de los objetivos de la colaboración así como de las premisas básicas que cada parte debe cumplir para garantizar que los intereses y limitaciones del otro son tenidos en cuenta. Los objetivos y las acciones requeridas para lograr los objetivos (el proyecto) deben contar con recursos humanos y financieros comprometidos; los necesarios para que el proyecto se desarrolle con éxito.
- El reconocimiento mutuo de los puntos fuertes que ofrece cada uno dentro de la alianza, el respeto mutuo y la confianza en las capacidades de ambas partes.
- Buena y fluida comunicación a lo largo de todo el proceso y transparencia en ambos lados. Esto se ve favorecido si se formalizan espacios periódicos de coordinación y comunicación.
- Interlocutores claramente definidos, así como roles, plan de trabajo, recursos e impactos esperados (es importante no entusiasmarse en el corto plazo y ser realista; los impactos irán creciendo exponencialmente).
- Las ONG deben adoptar un rol muy didáctico, abrir los ojos a la empresa hacia el potencial de la colaboración. Es importante pensar en términos de cómo el programa puede convertirse en una acción estratégica para la compañía y cómo un mayor impacto se puede lograr en el largo plazo. Las ONG tienen la posibilidad de sensibilizar a las empresas, sobre el papel que éstas pueden tener a favor del desarrollo.

Todo ello, podría ser de mutuo beneficio para ambas partes (situación ganar- ganar) y con un gran impacto para contribuir en la lucha contra la pobreza. Y especialmente, es importante ser paciente. Las alianzas estra-

⁹ Mayor información sobre la "herramienta de valoración de impacto sobre el Voluntariado Corporativo para el Desarrollo": <http://www.codespa.org/proyectos/archivos/herramienta-medicion-vc-para-desarrollo.pdf>

¹⁰ Mayor información sobre "La relación estratégica entre ONG y empresa. Alianzas para el desarrollo": http://www.codespa.org/images/stories/formacion/relacion_ong_empresa.pdf

Programa Empresa y Desarrollo

CODESPA cuenta con un programa permanente dirigido a facilitar a las empresas su implicación en iniciativas de lucha contra la pobreza.

De este modo, el Programa Empresa y Desarrollo compila las distintas modalidades que CODESPA ofrece a las empresas para colaborar, y pone a disposición diversas herramientas, publicaciones y material didáctico para todos aquellos que deseen profundizar en el ámbito de la RSC+D.

Más información en www.codespa.org

tégicas entre ONG-empresas, en muchos casos, requieren bastante tiempo y los resultados se aprecian en el mediano-largo plazo.

Todavía nos queda un largo camino por recorrer, pero desde CODESPA seguimos trabajando para promover la participación de las empresas en la lucha contra la pobreza, y esperamos que la sociedad en su conjunto pueda promover que estos cambios ocurran antes que después, con el fin de hacer del mundo un mejor lugar para vivir. En este sentido, creamos en 2012 el Programa Empresa y Desarrollo, como referencia para todas aquellas empresas, ya sean multinacionales o pymes, que desean contribuir a la lucha contra la pobreza a través de iniciativas de alto impacto social.

Estamos seguros de que el interés de las empresas será creciente a medida descubren que estas acciones son una posibilidad asequible y real y que además, los consumidores, cada día mejor informados, premiarán cada vez más, y en un futuro cada día más cercano, a las empresas que persiguen un crecimiento más incluyente y solidario.

Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo

El caso del Proyecto SUMA

*Adaptación de la publicación Proyecto SUMA: un modelo de Alianza Público-Privada de alto impacto social
CODESPA, 2013*

Resumen

El Proyecto SUMA nació en 2008 a raíz de una Alianza Público-Privada para el Desarrollo (APPD) entre Fundación CODESPA, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), las fundaciones empresariales Fundación Unacem y Fundación Los Andes de Cajamarca (ALAC) e Interamerican Foundation (IAF).

El modelo de gestión de alianzas Público-Privadas con el que se ha desarrollado el Proyecto SUMA propone un mecanismo basado en diversos comités de dirección y administración, gestión y coordinación entre los socios aliados. Estos mecanismos se corresponden con los distintos niveles operativos y funcionales que requiere la alianza, desde la representación institucional que quedaría en los órganos de máximo gobierno, hasta el nivel de ejecución y seguimiento de las iniciativas sociales que se tratan de promocionar como objetivo de esta alianza llamada SUMA.

Esta alianza ha trabajado a través de la puesta en marcha de un Fondo Concursal, a través del que se ha logrado que 41 Organizaciones de Base formadas por emprendedores y emprendedoras peruanos de escasos recursos asociados, sean más fuertes y hayan encontrado oportunidades de negocios más ventajosas y nuevos mercados en los que comercializar sus productos y servicios. Gracias al proyecto SUMA, los socios y socios de las OdB han encontrado un impulso a través del que mejorar sus negocios, y están consiguiendo con ello mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

El origen de SUMA

En el año 2008, CODESPA, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Interamerican Foundation (IAF) y las fundaciones empresariales Fundación Unacem¹¹ y Fundación Los Andes de Cajamarca¹² (ALAC) se unieron a modo de Alianza Público-Privada para poner en marcha la iniciativa que se conocería como Proyecto SUMA¹³.

En un marco internacional en el que el sector de la cooperación comenzaba a experimentar una importante transformación, la AECID se planteó poner en marcha iniciativas piloto a través de las cuales seguir las tendencias internacionales del sector y de los grandes donantes, como era la integración del sector privado en la Ayuda Oficial al Desarrollo. Así, AECID visualizaba que uno de los instrumentos en los que se puede apoyar para llevar a cabo este objetivo podrían ser las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD).

La Fundación de Naciones Unidas define las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) como “la creación de agendas comunes y la combinación de recursos, riesgos y beneficios. Son colaboraciones voluntarias que se construyen a través de las respectivas fortalezas y competencias de cada aliado, optimizando la asignación de recursos y consiguiendo resultados mutuamente beneficiosos de manera sostenible. Implican interacciones que aumentan los recursos, la escala y el impacto”¹⁴.

En el 2007, AECID planteó un convenio¹⁵ donde se pudiera realizar un piloto de alianza público-privada orientada a la consecución de objetivos sociales, y encontró en CODESPA una organización con extensa experiencia y larga trayectoria en el trabajo y colaboración con empresas para iniciativas de lucha contra la pobreza. Para completar la alianza con actores del ámbito empresarial, CODESPA se apoyó en RedEAmérica, red temática conformada por fundaciones empresariales y empresas privadas que promueven el Desarrollo de Base en América.

La APPD formalizada entre CODESPA y AECID logró así, a través de RedEAmérica, establecer la colaboración con las fundaciones empresariales peruanas Asociación Unacem, (en adelante, AU) y Asociación los Andes de Cajamarca (en adelante, ALAC). A esta alianza se sumó la Fundación Interamericana, brazo de desarrollo del congreso estadounidense (IAF por sus siglas en inglés)¹⁶.

De este modo, se identificaron los participantes que formarían parte de esta Alianza Público Privada para el Desarrollo que se pondría en marcha bajo el nombre de ‘Proyecto SUMA’. A través de SUMA, se trabajaría bajo el enfoque de Desarrollo de Base¹⁷ con el objetivo de apoyar iniciativas productivas asociaciones de barrios

11 En 2013, las compañías cementeras Cementos Lima y Cemento Andino se fusionaron, dando lugar a Unacem. De este modo, la fundación empresarial de Cementos Lima, Atocongo, pasó a denominarse Fundación Unacem.

12 Fundación empresarial de la empresa Yanacocha.

13 Web oficial del Proyecto SUMA [www.proyectosumadesarrollo.org]

14 Fundación Naciones Unidas, 2003.

15 Convenio AEICD - Fomento de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo con empresa/s u fundación/es empresarial/es (APPS). – Código 07-CO1-054 -.

16 El Proyecto SUMA ha sido implementado también Guatemala, de la mano de la fundación empresarial Pantaleón. La presente publicación sólo recoge la información y datos extraídos de la implementación en Perú, donde se ha apoyado a 41 OdB. Contando con la acción de Guatemala, SUMA ha impulsado 52 OdB en total.

17 El Desarrollo de Base busca el fortalecimiento de las capacidades de acción colectiva de los ciudadanos más pobres, y la creación de un ambiente institucional propicio que facilite la participación de las organizaciones en la deliberación pública, de manera que puedan asumir y remontar las condiciones adversas que se les presentan. El desarrollo de base propone que los ciudadanos en condiciones de pobreza tengan un mayor control sobre su destino y proyectos y puedan hacer oír sus voces en los espacios de deliberación públicos, de manera que puedan influir en políticas y en la toma de decisiones que afectan sus vidas. Fuente: RedEAmérica, 2013 [www.redeamerica.org].

urbano marginales de la periferia de la ciudad de Lima y de zonas rurales de la provincia de Cajamarca en Perú para que, a través de su propia generación de ingresos y el fortalecimiento de sus organizaciones, encontrasen una vía para salir de su situación de pobreza encontrasen una vía para salir de su situación de pobreza.

Frente a lo que hubiera sido una contribución individual e independiente de cada actor al desarrollo, la alianza SUMA permitía unir al interés de las fundaciones empresariales de apoyar a Organizaciones de Base¹⁸(OdB, en adelante); el apalancamiento financiero y la experiencia de cada uno de los miembros para integrar en el apoyo a las OdB un enfoque de desarrollo productivo y de establecimiento de alianzas con actores locales. Este esquema permitiría que las OdB se vieran fortalecidas no sólo como organizaciones civiles, sino como unidades productivas generadoras de ingresos y empleo para población residente en zonas vulnerables.

Adicionalmente, las alianzas de las OdB con las municipalidades locales, contribuirían a tejer una red de vínculos a medio plazo para sostener un desarrollo local incluyente, aprovechando las capacidades existentes en el entorno.

Desarrollo de Base

El Desarrollo de Base busca el fortalecimiento de las capacidades de acción colectiva de los ciudadanos más pobres, y la creación de un ambiente institucional propicio que facilite la participación de las organizaciones en la deliberación pública, de manera que puedan asumir y remontar las condiciones adversas que se les presentan. El desarrollo de base propone que los ciudadanos en condiciones de pobreza tengan un mayor control sobre su destino y proyectos y puedan hacer oír sus voces en los espacios de deliberación públicos, de manera que puedan influir en políticas y en la toma de decisiones que afectan sus vidas. Fuente: RedEAmérica, 2013

Organizaciones de Base

Se consideran Organizaciones de Base a aquellas organizaciones de carácter social o político que más cercanas están a la comunidad donde se ubican y a la que sirven.

Según la definición del Proyecto SUMA, “las OdB se caracterizan por ser asociaciones de naturaleza civil cuyo objetivo es promover el desarrollo humano y económico de sus integrantes y el bienestar de sus familias, así como de la comunidad en la que viven y actúan, especialmente de los grupos con menores oportunidades. Se rigen por normas internas democráticamente formuladas y aprobadas, con capacidad de autoconvocarse y de identificar y coordinar acciones para dar solución a sus problemas”

En esta alianza, las experiencias conjugadas de los socios en desarrollo productivo y de colaboración con la empresa, sumado al enfoque de fortalecimiento organizacional de Desarrollo de Base y al apalancamiento económico, permitiría que 41 Organizaciones de Base pudieran comenzar o impulsar con éxito proyectos productivos, como una oportunidad para mejorar sus condiciones y calidad de vida de sus familias.

A continuación, se describen los diversos componentes y estructuras operativas que han permitido que la alianza funcione: operativa de la gestión de la alianza; sistema de trabajo con las organizaciones que se apoyarían; metodología y enfoque de intervención social, etc.

¹⁸ SUMA define las Organizaciones de Base (OdB) como aquellas que se caracterizan por ser asociaciones de naturaleza civil cuyo objetivo es promover el desarrollo humano y económico de sus integrantes y el bienestar de sus familias, así como de la comunidad en la que viven y actúan, especialmente de los grupos con menores oportunidades. Se rigen por normas internas democráticamente formuladas y aprobadas, con capacidad de autoconvocarse y de identificar y coordinar acciones para dar solución a sus problemas”.

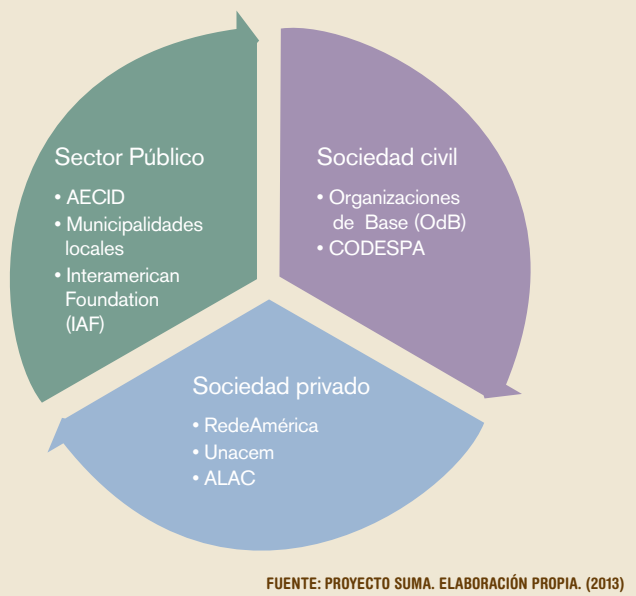
Operativa de la alianza

El modelo de gestión de alianzas Público-Privadas con el que se ha desarrollado el Proyecto SUMA propone un mecanismo basado en diversos comités de dirección y administración, gestión y coordinación entre los socios aliados.

Estos mecanismos se corresponden con los distintos niveles operativos y funcionales que requeriría la alianza, desde la representación institucional que quedaría en los órganos de máximo gobierno, hasta el nivel de ejecución y seguimiento de los proyectos productivos que se promocionarían como objetivo de esta alianza llamada SUMA.

Así, la estructura de decisión y gestión de la alianza SUMA se establece, en tres principales órganos: Comité Ejecutivo; Comité Técnico y Unidad Ejecutora. Estos órganos y sus funciones quedarían reflejados en el llamado 'Reglamento Operativo', donde se dejarían por escrito las políticas de funciona-

ESQUEMA DE ACTORES DEL PROYECTO SUMA



miento consensuadas por los miembros.

Comité Ejecutivo

El Comité Ejecutivo estaría en el nivel más alto. Se trataría del máximo órgano de decisión de SUMA. Estaba conformado por directores generales y representantes de las diversas instituciones que conforman la alianza de SUMA. Así, el Comité Ejecutivo del Proyecto SUMA quedó constituido por cinco directores representando las dos organizaciones públicas internacionales (AECID e IAF), las dos fundaciones empresariales (Unacem y ALAC) y CODESPA como ONG ejecutora.

Entre sus principales funciones estaba la supervisión general de la alianza y la relación de los miembros de la alianza a nivel interinstitucional; así como la revisión de los avances logrados en los diversos proyectos productivos de las OdB apoyadas y análisis del presupuesto.

Este órgano se reunía en los momentos estratégicos, como la fase de configuración de la alianza y de la operativa de apoyo a las Organizaciones de Base. Del mismo modo, se celebraban Comités Ejecutivos al cierre de cada uno de los cuatro concursos organizados ya que, a través de un sistema de votos por miembro de la alianza, tendrían la última palabra para seleccionar a las OdB que ganarían dichos concursos y que finalmente recibirían el apoyo financiero y técnico para sus proyectos productivos.

Comité Técnico

El Comité Técnico sería el órgano de seguimiento técnico y financiero de SUMA y estaría conformado por los equipos técnicos de las fundaciones empresariales y de CODESPA. Éste se celebraría en la fase anterior al lanzamiento de cada nuevo concurso, de cara a determinar su metodología, y también en el momento previo al Comité Ejecutivo, ya que se encargaría de la valoración y preselección de propuestas de los concursos.

Desde este nivel se trabajaría en la consolidación de herramientas para la gestión de la alianza y de herramientas para la gestión del fondo concursal.

Durante el seguimiento de las iniciativas productivas ganadoras de los concursos, el Comité Técnico también tendría la función de toma de decisiones conjuntas respecto al apoyo requerido en los proyectos de las OdB. Dentro de estas funciones de seguimiento de las iniciativas también se daría seguimiento a través de los informes financieros y técnicos elaborados por las propias OdB con el apoyo de sus facilitadores (especialistas que acompañarían a las OdB en su proceso de fortalecimiento).

Unidad Ejecutora

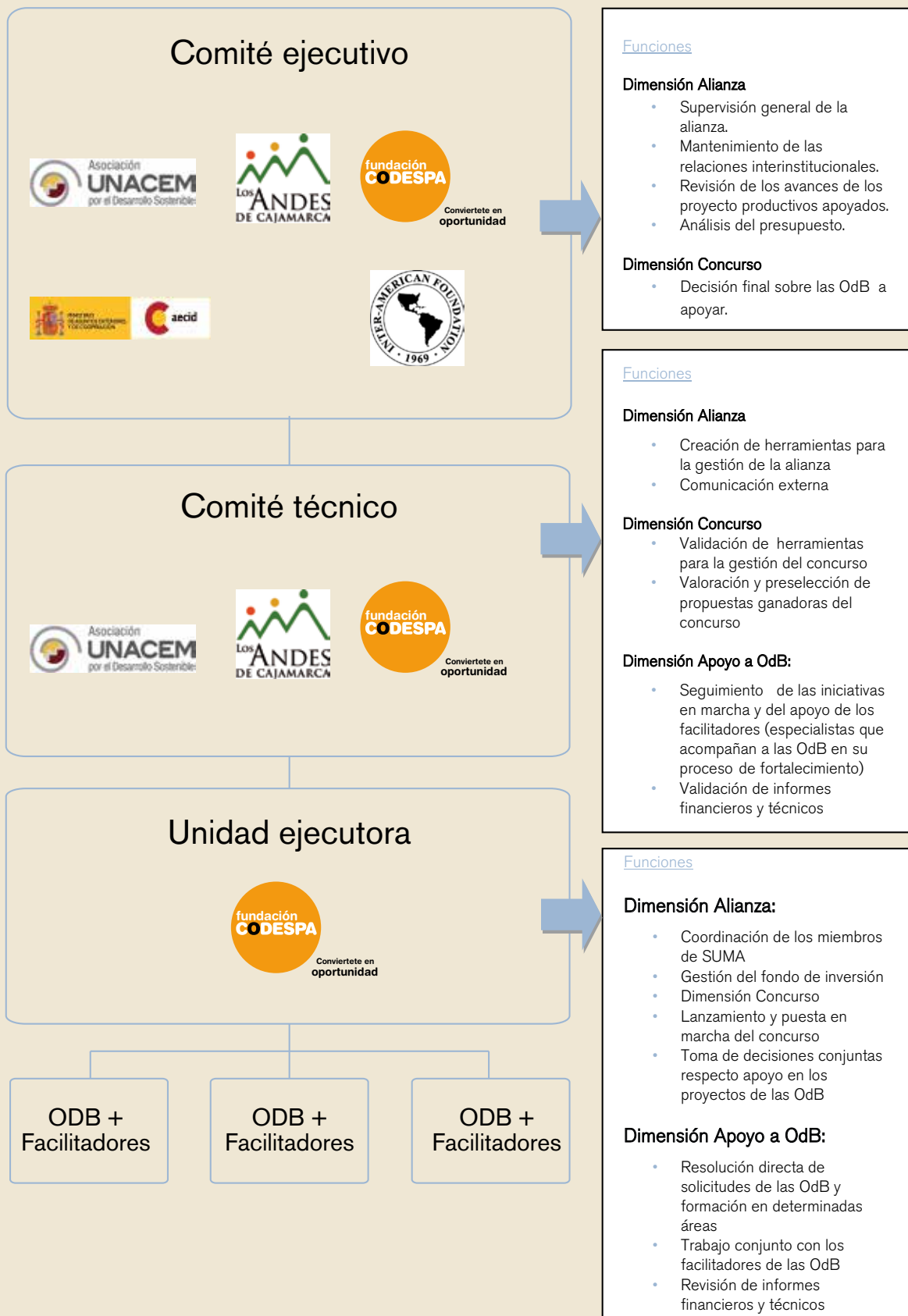
La Unidad Ejecutora de SUMA se conformaría como el órgano de coordinación y ejecución directa. CODESPA se configuraría como la Unidad Ejecutora de SUMA. Esta figura es la que trabajaría en el día a día del Proyecto SUMA y haría el seguimiento al trabajo de los facilitadores que apoyaban a las OdB, y ofrecería también a su vez sus aportes técnicos a las propias Organizaciones de Base.

Así, además del rol de coordinación y gestión del fondo de inversión, la Unidad Ejecutora actuaría e intervendría directamente con las comunidades y las OdB. De esta forma, los especialistas de Unidad Ejecutora, apoyarían a las pequeñas organizaciones a mejorar su organización y les impulsarían para lograr mejores resultados de productividad y acceso a mercados en los que pudieran interactuar para generar sus propios ingresos.

Cabe destacar que en su labor como Unidad Ejecutora, CODESPA contaría con el apoyo de los técnicos de las fundaciones empresariales miembro de la alianza y su trabajo es compartido y consensuado con ellos.

De esta forma, los equipos técnicos de CODESPA y Unacem dedicarían reuniones quincenales de coordinación para dar seguimiento a las iniciativas apoyadas en Lima; mientras que se haría lo propio con el equipo de ALAC para el caso de Cajamarca. En estas reuniones de coordinación se abordarían aspectos como el estado de avance de los proyectos de las OdB apoyadas y se tomarían consensos sobre cómo responder ante diversas necesidades que surgieran en dichos proyectos (ej. orientación sobre formaciones específicas que se hayan identificado como necesarias, etc.).

OPERATIVA DEL PROYECTO SUMA



FUENTE: PROYECTO SUMA. ELABORACIÓN PROPIA. (2013)

Fondo Concursal como sistema de selección de propuestas

Los aliados de SUMA exploraron diversos modelos para llevar a cabo este trabajo con Organizaciones de Base. Finalmente, se consolidó la idea de la creación de un Fondo Concursal, es decir, la puesta en marcha de un fondo de inversión creado con capital de los miembros de la alianza que adjudicaría sus recursos a través de concursos a los que podrían presentarse todas las Organizaciones de Base¹⁹ (OdB) del ámbito de intervención.

La lógica del sistema de Fondo Concursal permitía identificar aquellas Organizaciones de Base con mejores proyectos productivos y más preparadas para abordar los retos de éstos. Para los socios de SUMA, contar con este sistema de selección de las propuestas a apoyar sería la opción que mejor garantizaría imparcialidad en la toma de decisiones, garantizaría la transparencia del proceso y permitiría establecer unos criterios consensuados entre todos los socios.

Los miembros de la alianza ya contaban con experiencia previa, cada uno de forma individual, en el establecimiento de fondos concursales. De este modo, se apoyarían en estos pilares de experiencia para trabajar las bases, criterios y condiciones que habría de tener el Fondo Concursal de SUMA.

Con todo ello, las OdB ganadoras del concurso obtendrían, además de una financiación para impulsar sus iniciativas, asistencia técnica y apoyo directo de los equipos de profesionales de los aliados. De esta forma, se facilitaría a las OdB acceso a recursos y formación que les facilitara comenzar o impulsar una iniciativa empresarial, para poder obtener ingresos y crear puestos de trabajo que les ayudaran a convertirse en el motor de desarrollo de sus propias comunidades.

Fondo Concursal

El Fondo Concursal de SUMA se conformaría como un fondo de inversión creado con capital de los miembros de la alianza. De esta forma, se desarrollarían hasta cuatro concursos abiertos, para que las Organizaciones de Base pudieran presentar sus proyectos productivos con el fin de obtener financiación de ese fondo y, sobre todo, apoyo y asistencia técnica de los profesionales de SUMA

Modelo de intervención social en tres dimensiones

Desde el mencionado enfoque de Desarrollo de Base, el apoyo para el impulso de las organizaciones y sus proyectos productivos tendría tres dimensiones: fortalecimiento organizacional; fortalecimiento productivo; y fortalecimiento comercial.

¹⁹ Entre los distintos tipos de OdB podemos encontrar cooperativas, empresas asociativas de campesinos, empresas cooperativas agroindustriales y grupos comunitarios o étnicos, asociaciones o gremios empresariales sectoriales o por distritos, asociaciones de personas con discapacidad o de madres adolescentes, organizaciones juveniles, juntas vecinales, comités de seguridad ciudadana y otras organizaciones existentes en las zonas de intervención de SUMA. En todo caso, los proyectos de estas organizaciones son las que se han apoyado a través de SUMA.

DIMENSIONES Y METODOLOGÍAS DE APOYO A LAS ODB EN EL MARCO DEL PROYECTO SUMA

DIMENSIÓN	METODOLOGÍA
Fortalecimiento organizacional ²⁰	<p>Programa de fortalecimiento institucional de las OdB. En primer lugar, se haría un Diagnóstico Organizacional de cada una de las OdB, implementado bajo la metodología de Desarrollo de Base.</p> <p>A raíz de los resultados arrojados se proyectaría un Plan de Mejora que sería la ruta del acompañamiento para el refuerzo de las asociaciones en sí mismas, y la mejora de su funcionamiento interno (ej. implementación de reglamentos, elaboración de estatutos, gestión de asociados, etc.)</p>
Fortalecimiento productivo	Asistencia técnica especializada en el sector económico al que se dedica la organización para la mejora de la productividad y la calidad de la producción para el impulso de sus iniciativas empresariales (apoyo del equipo de SUMA y de los facilitadores; contratación de consultores y especialistas de determinado sector; formación para los socios de las OdB; compra de herramientas y maquinaria, articulación con instituciones especializadas, etc.).
Fortalecimiento comercial	<p>Apoyo a las OdB en la comercialización de sus productos y servicios. Fortalecimiento a las OdB para lograr unas mejores condiciones de venta en mercados tradicionales o acceso a nuevos mercados diferenciados.</p> <p>Entre otras estrategias, se trataría de lograr el establecimiento de vínculos comerciales con empresas compradoras; la exportación; la consecución de mejores condiciones de venta en mercados locales; el apoyo para la participación de las OdB en ferias promocionales y <i>showrooms</i>, etc.</p>

FUENTE: PROYECTO SUMA. ELABORACIÓN PROPIA. (2013)

Resultados con impacto social

Tras cerca de cinco años de trabajo, esta Alianza Público – Privada para el Desarrollo ha logrado consolidar un modelo de intervención adaptado a la realidad de las comunidades que viven en situación de escasos recursos.

Así, se ha logrado que 41 Organizaciones de Base de barrios del extrarradio de la ciudad de Lima y zonas rurales de la provincia de Cajamarca en Perú se encuentren más fortalecidas para acceder a nuevas oportunidades de negocio.

Estas OdB estaban formadas por una media de entre 10 y 15 asociados, pequeños emprendedores y empresarios que han descubierto que en asociación pueden llegar más lejos y ser más fuertes para encontrar negocios más ventajosos y nuevos mercados en los que comercializar sus productos y servicios.

Gracias al proyecto SUMA, cientos de familias han encontrado una oportunidad para que, por medio de su propio trabajo sigan avanzando en su esfuerzo por salir de su situación de pobreza.

²⁰ Término también conocido como Fortalecimiento Institucional [www.cecod-fi.org].

Agentes de cambio para lograr valor compartido

Cómo pueden liderar los profesionales de RSC un cambio paradigmático dentro de sus empresas

Adaptación del libro VC para el Desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresa y empleados en la lucha contra la pobreza
CODESPA | ICEP, 2012

Gregory Hills es director ejecutivo de FSG Social Impact Consultants. FSG es una firma de consultoría sin fines de lucro especializada en estrategia, evaluación e investigación. Creada en el año 2000, ha completado más de 400 trabajos de consultoría con grandes empresas de todo el mundo, organizaciones sin fines de lucro y fundaciones benéficas.

Resumen

El ensayo que se presenta a continuación no aborda de manera específica el tema del Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo. Sin embargo, refleja un enfoque de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que es trasladable a la visión de cómo los programas de VC para el Desarrollo deben no ser algo aislado, sino integrado entre las estrategias de generación de valor social de una compañía.

Al respecto, un concepto muy presente en todo el debate actual de la RSC y VC es el de "valor compartido". No obstante, sigue existiendo una brecha de conocimiento al respecto tanto para los adeptos como para aquellos profesionales que desconocen su potencial.

A lo largo de este ensayo se abordan de manera práctica a la vez que con una invitación a la reflexión, las propias preguntas que lo abren: Cuando su consejero delegado le pregunta cómo crea su empresa «valor compartido», ¿qué le contesta? Como profesional de RSC, ¿cómo aborda el cambio drástico de los enfoques tradicionales de RSC a valor compartido? ¿Entiende los principios clave del valor compartido y cómo difieren de los conceptos de RSC y de sostenibilidad? ¿Cómo podría cambiar su papel y cómo podría posicionarse como líder y no como seguidor de este cambio paradigmático?

¿Valor compartido?

Cuando su consejero delegado le pregunta cómo crea su empresa «valor compartido», ¿qué le responde? Como profesional de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), ¿cómo aborda el cambio drástico de los enfoques tradicionales de RSC al esquema del valor compartido? ¿Entiende los principios clave del valor compartido y cómo difieren de los conceptos de RSC y de sostenibilidad? ¿Cómo podría cambiar su papel dentro de la empresa y cómo podría posicionarse como líder y no como seguidor de este cambio paradigmático?

Crear valor compartido se refiere a la capacidad de una empresa de impulsar rentabilidad y una ventaja competitiva, creando a su vez valor para la sociedad. Sugiere una estrategia de innovación proactiva e intencionada que considera los retos de la sociedad no como limitaciones para el negocio, sino como oportunidades empresariales.

Crear valor compartido se refiere a la capacidad de una empresa de impulsar rentabilidad y una ventaja competitiva, creando a su vez valor para la sociedad

El concepto fue introducido por primer vez por los cofundadores de FSG²⁰ Michael Porter y Mark Kramer en un artículo de *Harvard Business Review* de 2006 titulado «Strategy and Society», que se amplió en otro artículo de la misma publicación en 2011 titulado «Creating Shared Value». El valor compartido va más allá de los conceptos tradicionales de cumplimiento (obedecer la ley), altruismo (otorgar ayudas) y sostenibilidad (conservar los recursos para las generaciones futuras), para definir

cómo generan las empresas un cambio sostenible a gran escala en sus estrategias empresariales. El gráfico que se incluye más abajo subraya las diferencias clave entre RSC y crear valor compartido:

GRÁFICO 1: DIFERENCIAS CLAVE ENTRE LA RSC Y LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	CREAR VALOR COMPARTIDO
Motivación	Reputación empresarial	Ventaja competitiva
Motor principal	Grupos de interés externos	Estrategia empresarial
Enfoque	Reactivo	Proactivo
Medición	Medición de gasto y de ESG estándar	Creación de valor social y económico
Gestión	Departamentos de RSC	Toda la empresa
Beneficio empresarial	Reducción de riesgo y buena voluntad	Nuevas oportunidades de negocio
Beneficio social	Proyectos con buenos resultados	Cambio sostenible a gran escala

Crear valor compartido presenta una solución atractiva a los problemas sociales porque el sector privado es especialmente hábil a la hora de lograr una sostenibilidad a gran escala y a nivel económico, dos nociones que los gobiernos con escasos recursos y las organizaciones sin ánimo de lucro a pequeña escala intentan conseguir. Estas características, combinadas con la mejora e innovación continua inherente a un negocio próspero, hacen que las empresas se encuentren en una posición óptima para resolver algunos de los retos sociales más acuciantes de esta generación²¹. Las empresas pueden crear valor compartido de tres formas:

²⁰ FSG es una empresa consultora de impacto social global que asesora a las empresas sobre el desarrollo, la puesta en práctica y la medición de estrategias de RSC y valor compartido. Visite www.fsg.org

²¹ Para más información sobre los conceptos de valor compartido y ejemplos de empresas, véanse varias publicaciones recientes de FSG: Michael E. Porter y Mark Kramer, «Creating Shared Value», *Harvard Business Review* (enero-febrero, 2011), y el libro blanco de Valerie Brockstette y Mike Stamp publicado por FSG «Creating Shared Value: A How-To Guide for the New Corporate (R)evolution» (2011).

1. Redefiniendo productos y mercados

Las empresas pueden cubrir las necesidades sociales dando mejor servicio a los mercados ya existentes, accediendo a nuevos mercados o apostando por nuevos productos y por la innovación en productos que creen valor social.

2. Redefiniendo la productividad en la cadena de valor

Las empresas pueden mejorar la calidad, la cantidad, el coste y la fiabilidad de las inversiones, los procesos de producción y los sistemas de distribución mientras que actúan como administradores de recursos naturales vitales y dirigen el desarrollo económico y social.

3. Permitiendo el desarrollo de agrupaciones locales

Las empresas no operan de modo aislado en las economías de su entorno. Para competir y prosperar, necesitan un contexto competitivo fuerte que incluya proveedores locales fiables, acceso al talento y una infraestructura de carreteras y telecomunicaciones que funcione correctamente.

Este ensayo se ha elaborado pensando en profesionales de la RSC que pretenden liderar el valor compartido en sus empresas. Los retos y oportunidades a los que se enfrentan estos profesionales en un amplio abanico de sectores son sorprendentemente similares, ya que crear valor compartido sugiere un cambio paradigmático de mentalidad, enfoque, experiencia y posible impacto para el profesional en cuestión. Las siguientes reflexiones acelerarán su proceso de aprendizaje y ampliarán su capacidad de impulsar el éxito empresarial y el impacto social.

Construir sobre el éxito del papel tradicional de la RSC

El papel de la RSC y la sostenibilidad en las empresas ha madurado considerablemente en la última década con profesionales dedicados a tiempo completo a abordar problemas globales y locales. Al engendrar nuevas redes, afiliaciones y circuitos de conferencias, la RSC ha emergido como un área común en las grandes empresas y ha generado valor social en un amplio espectro de asuntos.

A pesar de que los profesionales de la RSC y la sostenibilidad se encuentran en diversas áreas de la empresa (Marketing, Asuntos Corporativos, Jurídicos, Operaciones, etc.) y trabajan bajo departamentos con diversidad de nomenclaturas (Sostenibilidad, Relación con la Comunidad, Acción Social e Innovación Social, etc.), el papel que desempeñan suele incluir algunas de las siguientes responsabilidades o todas ellas:

- Altruismo/Concesión de ayudas: iniciativas de recogida de firmas, programas y donaciones regionales y locales
- Compromiso del empleado/Voluntariado: voluntariado basado en las habilidades, voluntariado para actos concretos, concesión de ayudas a cambio de acciones sociales, donaciones de contrapartida
- Sostenibilidad: cadenas de suministro, seguimiento medioambiental, de salud y seguridad
- Evaluación/Información/Comunicación: informes de RSC/sostenibilidad, GRI, valoraciones de impacto.

Históricamente, sin embargo, ni siquiera los programas de RSC mejor llevados a la práctica lograban un verdadero impacto dentro de las empresas. De hecho, esto se ha debido en gran parte al mismo diseño y la concepción de estas áreas. Los departamentos de RSC y las fundaciones empresariales solían estar motivadas por una combinación de objetivos de impacto social y objetivos de reputación general para la empresa, tanto en las comunidades locales como en los grupos de interés clave.

Incluso la presentación de informes de sostenibilidad, que se realiza haciendo un seguimiento del impacto social y medioambiental de la actividad empresarial, responde a las necesidades de los grupos de interés externos (es decir, se siguen indicadores muy estandarizados, por lo que se consigue como resultado informes estándar), en lugar de a necesidades de estrategia empresarial únicas.

La institucionalización del área de RSC ha interpuesto barreras al cambio. Los estilos organizativos, combinados con expectativas, responsabilidades y procesos arraigados, obstaculizan la innovación y la necesidad de reestructuración para que los profesionales de RSC dirijan a las empresas por la senda del valor compartido.

En muchas empresas, los directivos de RSC entienden lo prometedor que resulta el valor compartido, pero se preguntan cómo cruzar el abismo que lo separa de las conversaciones empresariales generales. Se considera, con demasiada frecuencia, parte separada de la empresa, centrada en asuntos sociales pero que carece de «licencia» para participar en conversaciones sobre el negocio.

Cambio drástico: convertirse en un agente de cambio interno para lograr el valor compartido

El valor compartido se ha acomodado en una nueva visión que integra de forma más estrecha las estrategias sociales y empresariales. Los esfuerzos por lograr valor compartido realizados adecuadamente incluyen diez pilares, que abarcan las dimensiones de visión, estrategia, puesta en práctica y rendimiento (véase gráfico 2).

GRÁFICO 2: LOS DIEZ PILARES DE LA CREACIÓN DE VALOR AÑADIDO

La junta directiva y los altos cargos consideran el compromiso como parte integral de la estrategia	VISIÓN Una visión explícita de la empresa como motor de creación de valor compartido			
Se priorizan cuestiones clave de valor compartido...	... para las que se establecen objetivos ambiciosos de valor compartido	ESTRATEGIA Una estrategia bien definida que detecte el enfoque claramente y exponga objetivos ambiciosos		
Se aprovecha una serie de activos , incluido el dinero de caja, los productos, la experiencia y la influencia	Se gestionan los esfuerzos de una forma integral en toda la empresa	Se moviliza a los socios para darles información y pedirles que actúen	PUESTA EN PRÁCTICA Puesta en práctica efectiva que aprovecha los activos y la experiencia de las diversas áreas y unidades de negocio de la empresa así como de sus socios y grupos de interés externos	
Se miden los resultados pertinentes de forma activa	Se utiliza lo que se ha aprendido del compromiso	Los esfuerzos con éxito se llevan a escala	Se comunican los avances interna y externamente	RENDIMIENTO Gestión del rendimiento que pretende medir los resultados y aprender de ellos, llevar los esfuerzos con éxito a escala y comunicar los avances

FUENTE: BOCKSTETTE Y STAMP, «CREATING SHARED VALUE».



LOS DIVERSOS ROLES DEL GESTOR DE RSC

Para fomentar soluciones de valor compartido que tengan impacto, las expectativas de RSC deben cambiar en gran medida. De hecho, en base a un estudio de la consultora de impacto social FSG y su trabajo de consultoría con empresas líderes, queda claro que conseguir una estrategia de valor compartido requiere que el profesional de RSC adopte muchos roles diferentes.

EL PROFESOR

Crear valor compartido no es un concepto conocido universalmente en el mundo empresarial. Aunque la filosofía del valor compartido haya ganado adeptos entre los líderes intelectuales y cada vez más entre los altos directivos, quienes abogan por el valor compartido quedan ampliamente desbancados por aquellos que no saben de qué se trata o no lo entienden.

Esta brecha de conocimiento representa una importante barrera pero también una oportunidad para que los profesionales de la RSC enseñen a sus compañeros y creen una mayor conciencia sobre los beneficios del valor compartido y sobre cómo difiere de los enfoques tradicionales de la RSC. A modo de ejemplo, Nestlé, pionera en integrar el valor compartido en la empresa, ha lanzado un programa de formación cuyo objetivo es enseñar a los 280.000 empleados de todo el mundo a reconocer oportunidades de valor compartido y actuar según estas. Con espíritu proactivo, los encargados de la RSC de Intel realizaron sesiones formativas introductorias para su Grupo de Asuntos Corporativos, en un esfuerzo por sembrar en la empresa los conceptos transformadores de valor compartido.

En reuniones, talleres y otras formas y canales de comunicación, los profesionales de la RSC deben transmitir las diferencias fundamentales entre la RSC tradicional y los enfoques de valor compartido para reforzar el cambio paradigmático y estimular nuevas mentalidades y comportamientos.

EL ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Desarrollar una estrategia de valor compartido no es lo mismo que conseguir aprobación para una iniciativa de recogida de firmas o para un presupuesto de concesión de ayudas. No se puede crear sin más una teoría del cambio o un marco de impacto y empezar a ponerlo en práctica para lograr sus objetivos. En realidad, las oportunidades de valor compartido requieren una buena integración con el desarrollo de la estrategia empresarial: deberían tener lugar a la vez y con objetivos empresariales paralelos.

Para algunos profesionales de la RSC, la perspectiva de calcular la rentabilidad de la inversión, el valor actual neto, pedir presupuestos proforma y competir por los recursos con otras oportunidades de negocio les obliga a respirar hondo.

Para argumentar bien la oportunidad de valor compartido, debe informarse mediante una serie de pruebas y datos, incluidas valoraciones de oportunidades, tamaño del mercado, datos sobre necesidades sociales y modelos de negocio. Por ejemplo, la inversión de una empresa multinacional de chocolate en acciones en pos de la sostenibilidad del cacao en el África occidental se debió a la necesidad comercial de garantizar un suministro de cacao asequible, de calidad y viable, no exclusivamente por objetivos de impacto social.

EL INNOVADOR

Fomentar la innovación en el valor compartido requiere que las empresas vean de forma distinta su negocio y el modo en que este puede beneficiar a la sociedad. Sugiere cambiar de la mentalidad empresarial tradicional de venta de productos y servicios a la de proporcionar soluciones duraderas. Por ejemplo, Syngenta se posiciona como una empresa de agricultura sostenible y seguridad alimentaria, no como una empresa que vende semillas, pesticidas y fertilizantes. Con un posicionamiento orientado a las soluciones, los profesionales de la RSC tienen la oportunidad de ayudar a informar y guiar a los directivos de las empresas en nuevas áreas de inversión que crearán valor futuro para la sociedad y la empresa.

EL MEDIADOR

Al contrario de una iniciativa aislada de RSC, las iniciativas de valor compartido requieren, por definición, una implicación multidisciplinaria desde su diseño hasta su puesta en práctica. Pasar de tener la autoridad y estar al mando de un área de programas a necesitar influir en muchos compañeros de otros departamentos supone un cambio significativo en el liderazgo de los profesionales de RSC.

Si se propone liberar todo el potencial de la empresa para abordar problemas sociales a escala, el encargado de RSC debe sentirse cómodo al renunciar a la propiedad y la autoridad de programas o de asuntos concretos. En la empresa editorial Houghton Mifflin Harcourt, el equipo de RSC reconoció que la fórmula definitiva de su éxito consistía en que las unidades de negocio adoptaran el valor compartido y, así, pasó a acomodarse a las necesidades de los equipos que se enfrentaban al mercado. Los encargados de valor compartido con mayor éxito son aquellos que desde dentro están bien conectados y conocen los centros de poder y las personas influyentes, además de tener la habilidad de apelar tanto al corazón como a la razón. En la empresa de software corporativo SAP, el equipo de RSC aumentó las probabilidades de implantar una estrategia exitosa de valor compartido al implicar a los directivos clave de la empresa que dirigían la estrategia empresarial y tenían contacto directo con el consejero delegado.

EL COLABORADOR

Las soluciones de valor compartido no pueden decidirse entre las cuatro paredes de la empresa. A medida que las empresas evolucionan hacia una mentalidad de resolución de problemas con una serie de cuestiones sociales, se requiere la implicación de los diversos grupos de interés, incluidos convenios de asociación con el gobierno, las organizaciones sin ánimo de lucro y otros agentes del sector privado.

A menudo, los profesionales de la RSC están posicionados de forma óptima en las empresas para liderar estos esfuerzos, dadas sus relaciones actuales y su formación. Sin embargo, crear valor compartido representa un matiz distinto de colaboración, ya que las asociaciones externas no serán exclusivamente altruistas por naturaleza, sino que estarán motivadas por el crecimiento empresarial y por la rentabilidad. Los profesionales de la RSC pueden ayudar a lidiar con esas relaciones con grupos de interés externos desarrollando una visión común al problema, estableciendo papeles y objetivos claros y garantizando una comunicación transparente en todas las asociaciones.

EL AGENTE DEL CONOCIMIENTO

Para que el valor compartido arraigue en las empresas, debe instaurarse un seguimiento y una medición exhaustivos del valor para la empresa y de los beneficios sociales. La medición adecuada de los resultados de valor compartido informará y guiará las decisiones de asignación de capital a escala interna en el futuro y permitirá que haya una comunicación transparente con los grupos de interés externos y con los accionistas.

No obstante, en contraposición a los enfoques tradicionalmente separados de seguimiento del rendimiento empresarial por una parte y la medición del impacto social o medioambiental por otra, la medición del valor compartido sugiere un enfoque integral: una evaluación comparativa del valor empresarial y social.

Implicaciones: la evolución de la profesión de la RSC

Porter y Kramer declaran que «El valor compartido guarda la llave que abre la siguiente ola de innovación y crecimiento empresarial».²² Esto representa una emocionante oportunidad para la profesión de la RSC de evolucionar y adaptarse para cubrir las necesidades cambiantes de la actividad empresarial. Para beneficiarse de estas oportunidades, probablemente seremos testigos de cambios fundamentales en la profesión de la RSC:

- **La cartera como centro de atención.** A pesar de que las responsabilidades actuales no desaparecerán, ya que las empresas siempre mantendrán un enfoque de cartera para participar en temas sociales que incluyen altruismo y voluntariado de empleados en la comunidad, el cambio paradigmático sugiere que las actividades de valor compartido deberían representar la parte mayoritaria del tiempo de un profesional de la RSC que desee avanzar. Por tanto, las inversiones aisladas en las comunidades locales probablemente pasarán a tener una naturaleza de transacción, debido a que se racionalizarán en una parte menor de la cartera.
- **Capacitación.** Para desempeñar las funciones mencionadas, los profesionales de la RSC de nuestra era deberán aprovechar su experiencia empresarial previa y/o cubrir las lagunas en sus capacidades. De modo natural, su formación académica y profesional cambiará con el tiempo y probablemente veremos más empresas que buscan a personas con experiencia empresarial interesadas en este ángulo de la creación de valor. Al contrario que el sector social clásico o el de las fundaciones, los encargados de valor compartido necesitarán hablar el idioma de los negocios y el de la creación de valor social.
- **Integración.** Por último, si la empresa realmente adopta un enfoque de valor compartido, el encargado de RSC podrá ser el experto que ayude con iniciativas integradoras en todo el negocio. Deberá trabajar codo con codo con los directivos, actuar como socio y aprovechar las buenas prácticas de la empresa para beneficio de las diversas unidades de negocio y regiones y poder así garantizar relevancia estratégica y éxito continuado.

²² Porter y Kramer, «Creating Shared Value».

Impulsar el valor compartido en toda la empresa transforma sin duda los roles y responsabilidades típicos de un profesional de la RSC. Convertirse en profesor, estrategia empresarial, innovador, mediador, colaborador y agente del conocimiento, puede suponer un reto abrumador. Pero también implica una oportunidad emocionante para fomentar soluciones sostenibles que puedan aplicarse a escala a problemas sociales y contribuir al crecimiento y la ventaja competitiva de una empresa.

Nota

Documento original escrito en inglés, 2012.

Edición castellano: Fundación CODESPA, 2013.

Extracto del libro VC para el Desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresas y empleados en la lucha contra la pobreza.

CODESPA | ICEP, 2012

Negocios inclusivos

Cómo ser rentable y cubrir las necesidades de las comunidades con ingresos bajos

*Traducción del libro Business and Poverty. The Global CSR Casebook
CODESPA / ICEP, 2009*

Björn Stigson es el presidente del Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible, conocido por sus siglas en inglés: WBCSD. Se trata de una asociación mundial formada por más de 200 empresas que trabajan exclusivamente con el sector empresarial y el desarrollo sostenible. Antes de ser nombrado para este cargo en 1995, fue presidente y director ejecutivo de Fläkt Group, una empresa dedicada a producir tecnología para el control medioambiental. En 1991, cuando Fläkt fue adquirida por ABB Group, ocupó el puesto de vicepresidente ejecutivo y se convirtió en miembro del Grupo Ejecutivo de Administración de ABB.

Resumen

La pobreza y la desigualdad representan dos retos importantes para el desarrollo sostenible y la estabilidad mundial. Aunque desde 1990 la riqueza mundial prácticamente se ha duplicado, alcanzando un PIB per cápita medio de 6.000 dólares estadounidenses, casi el 90% de la riqueza mundial se acumula en los países de la OCDE. Si tenemos en cuenta que se prevé que la población mundial alcance la cifra de nueve mil millones para 2050, y que los países en desarrollo acogen a más del 85% de la población, la proporción de la desigualdad, cada vez mayor, entraña un reto.

Pero un reto supone también una oportunidad. Las empresas pueden alcanzar el éxito llevando a cabo negocios en países en desarrollo de una manera viable comercialmente. Después de todo, a menudo se les considera los mercados en crecimiento del mañana. En este ensayo se esboza el ejemplo de un enfoque de negocio inclusivo y cómo financiarlo. Además, se describen las actividades de WBCSD relacionadas con el desarrollo de negocios con proyección internacional. Finalmente, se proporcionan varios ejemplos de negocios que han intentado llevar a cabo prácticas de negocio inclusivas y han obtenido éxito, así como la forma de crear el entorno adecuado para ello.

La contribución de los negocios al desarrollo

El sector privado desempeña un papel fundamental a la hora de generar oportunidades económicas, formación y educación, y puede brindar una oportunidad para que muchas personas puedan salir de la pobreza. Las inversiones y operaciones empresariales en los países en desarrollo pueden generar tanto crecimiento económico como desarrollo social. La desregularización y privatización han permitido a las empresas asumir papeles que anteriormente eran dominio exclusivo de los gobiernos. En las dos últimas décadas, más de 100.000 empresas estatales se han privatizado en todo el mundo.

Además, los gobiernos, los actores de desarrollo y las ONG cada vez son más conscientes de la importancia que el desarrollo amplio del sector privado tiene para el progreso económico y la lucha sostenible contra la pobreza. El sector privado ya domina el flujo financiero mundial hacia los países en desarrollo: en 2006, la entrada neta de capital privado alcanzó la cifra récord de 650 mil millones de dólares estadounidenses, lo que supone una cuadruplicación de las inversiones con respecto a los 170 mil millones registrados en 2002. Según un artículo publicado en *The Economist* en mayo de 2007, entre 2003 y 2006, los países en desarrollo devolvieron unos 185 mil millones de dólares a prestamistas oficiales, entre los que se incluyen los gobiernos y el Fondo Monetario Internacional. El dinero está en circulación y, en general, el riesgo país está cayendo.

De modo que ¿cuál es la contribución tangible que pueden aportar los negocios al desarrollo? En primer lugar, las empresas tomar la iniciativa en el desarrollo de proveedores de comunidades con un nivel de ingresos bajo en los países donde operan, contribuyendo así a mejorar las capacidades de la población, generar empleo e introducir a las pequeñas empresas en la economía formal. En segundo lugar, los negocios pueden tomar la delantera desarrollando productos y servicios innovadores y asequibles que permitan mejorar la calidad de vida general de la población. En tercer lugar, pueden asumir el liderazgo operacional en el suministro de bienes básicos como agua, servicios sanitarios, electricidad, vivienda, asistencia sanitaria y servicios de comunicación. Y, por último, las empresas pueden trabajar con otras para mejorar el clima de inversión, erradicar la corrupción y elevar los niveles generales de salud y de educación en los países emergentes.

Claves para que los modelos de negocios inclusivos tengan éxito

« Los países en desarrollo necesitan productos específicos adecuados a sus mercados. Conseguir desarrollar productos adecuados que permitan satisfacer realmente las necesidades de la población y contribuir al desarrollo local es un juego de malabares complicado, pues siempre existe el riesgo de que los productos que ofertan las empresas no sean apropiados para comunidades con niveles de ingresos bajos»

Si se tiene confianza y se lleva a cabo una estrategia de negocio inclusivo, los países en desarrollo no solo se convierten en el mercado del futuro, sino también en su proveedor y fuerza laboral. Pero si los pobres representan el mercado del mañana, resulta imprescindible garantizar que los productos que se les ofrecen satisfagan sus necesidades. Los modelos de negocio inclusivo pretenden emplear medios comerciales para mejorar la vida de la población, pero no hay controles o balances para garantizar este resultado. Conseguir desarrollar productos adecuados que permitan satisfacer realmente las necesidades de la población y contribuir al desarrollo local es un juego de malabares complicado, pues siempre existe el riesgo de que los productos que ofertan las empresas no sean apropiados para comunidades con niveles de ingresos bajos.

La experiencia de las empresas pertenecientes a WBCSD sugiere que los negocios inclusivos que tienen éxito reúnen tres características: capacidad de enfoque; colaboración y localización.

En resumen, las empresas deben cumplir los siguientes requisitos:

- **Capacidad de enfoque para centrarse en sus competencias principales.** Las empresas que se centran en sus puntos fuertes tienen mayor capacidad para explotar e innovar en torno a esas virtudes, lo que ayuda a garantizar la consistencia entre la cartera de actividades de la empresa y el modelo de negocio inclusivo, haciendo que sea más fácil llevar a cabo con éxito negocios que promuevan la situación de los más desfavorecidos en el futuro.
- **Colaboración entre sectores.** Los gobiernos y las ONG están cada vez más interesados en trabajar con las empresas. Al involucrar a organizaciones que trabajan por el desarrollo y que comparten objetivos comunes, las empresas pueden beneficiarse de su experiencia sobre el terreno y obtener recursos adicionales. Asimismo, garantizar que las empresas tengan la confianza de las comunidades con las que trabajan es también esencial. De igual modo, pensar en todos los sectores puede conducir a asociaciones innovadoras entre empresas de industrias diferentes, dirigiéndose a un conjunto de necesidades de forma integral.
- **Localización de la creación de valor.** Las empresas que trabajan en los países en desarrollo a menudo carecen de las infraestructuras y sistemas de apoyo habituales: inteligencia de mercado, capacidades de mercado o canales de distribución. Por ello tienen mucho de lo que beneficiarse al acceder a las redes y conocimiento locales.

Financiar oportunidades de negocio inclusivo

Uno de los retos más grandes para los negocios inclusivos es lograr atraer capital adecuado y suficiente para financiar sus actividades, especialmente en zonas donde el riesgo país es considerable. Para superar este obstáculo, es necesario que las empresas cambien de mentalidad y abracen nuevas formas de pensamiento acerca de cómo desarrollar los negocios. Para sacar el máximo provecho de los recursos disponibles, las empresas necesitan redefinir cómo, de quién y para quién recaudan capital.

Financiar negocios inclusivos no implica el abandono del proceso de modelización tradicional en el que se mide el riesgo después de estimar el capital necesario y el flujo de caja futuro. Sin embargo, esto precisa de ajustes que implican beneficios indirectos y menos tangibles para la empresa. Por otra parte, estos proyectos suponen beneficios sociales considerables, por lo que muchas fuentes de capital no tradicionales pueden estar interesadas en ayudar a que estos negocios tengan éxito. Las fuentes de capital a largo plazo pueden ayudar a eliminar los obstáculos relacionados con la rentabilidad y reducir los plazos de entrega hasta que el negocio sea realmente viable desde el punto de vista comercial. Tanto la financiación directa (capital del proyecto) como los fondos que mejoran el entorno de negocio y ayudan a las organizaciones asociadas (capital proveniente de los socios) pueden ayudar a conseguirlo.

« El capital a largo plazo puede ayudar a eliminar las barreras que pueden existir en los momentos iniciales de la puesta en marcha de negocios inclusivos»

Algunas empresas han empezado a cambiar su forma de pensar, pasando de una mentalidad estratégica basada en la centralización del capital, donde la empresa por sí sola recauda fondos para su negocio, a una estrategia basada en capital distribuido, en la que las empresas también se convierten en trasmisoras de capital para la experiencia y capacidades locales ya existentes. Las agencias de desarrollo están cada vez más interesadas en trabajar con empresas, y algunas fundaciones privadas están empezando a apoyar a empresas con ánimo de lucro cuyos objetivos coinciden con sus propios objetivos de programa.

Sin embargo, para poder beneficiarse de este dinero público, los negocios inclusivos deben demostrar beneficios sociales tangibles, y sus directivos deben aprender el lenguaje y los objetivos de las organizaciones no comerciales.

Existe una gran cantidad de dinero, destinado a actividades para el desarrollo y procedente de distintas fuentes, para apoyar actividades comerciales en las comunidades más desfavorecidas. Además, cada vez son más los inversores de capital externo que están interesados en ayudar a la creación de negocios inclusivos, y en financiarlos con un acceso limitado a préstamos convencionales.

Concienciando sobre los negocios y el desarrollo

Muchas empresas miembro de WSCSB y organizaciones asociadas a la *Red Regional* se han comprometido a participar en el impulso de las capacidades de la población y a darle competencias para que tengan la oportunidad de salir de la pobreza y conseguir una economía formal. Asimismo, intentan ayudarlos a generar nuevos negocios, nuevos mercados, nuevos empleados y nuevos consumidores en las comunidades con ingresos más bajos. Si estos esfuerzos son lo suficientemente importantes y sostenibles, también deben ser rentables.

Estas actividades comerciales requieren que se combine lo innovador y lo convencional. La innovación más radical consiste en pensar que las comunidades con ingresos bajos puedan ser socios comerciales y consumidores. Para alcanzar el éxito, las empresas deben desarrollar nuevos métodos de compra, producción, empaquetado, marketing, distribución, publicidad y transporte.

« La innovación más radical consiste en pensar que las comunidades con ingresos bajos puedan ser socios comerciales y consumidores »

Por lo tanto, para crear modelos de negocio inclusivos que sean rentables y que, al mismo tiempo, respondan a las necesidades del segmento de la sociedad con menores ingresos, debemos mirar más allá de un negocio filantrópico. En otras palabras, al promover actividades de negocio responsables, sostenibles e inclusivas, están haciendo *negocios con el mundo*. Hasta el año 2008, unas 60 empresas pertenecientes a WBCSD y socias de Red Nacional ya se habían embarcado en este viaje.

En resumen, los modelos de negocio inclusivo intentan encontrar sinergias entre los objetivos de desarrollo y las principales operaciones de negocio de la empresa. El empleo de modelos inclusivos que sean consistentes podría añadir un valor socioeconómico superior a las comunidades a la vez que permitiría abrir nuevos caminos para el crecimiento de la empresa.

La noción de negocio inclusivo implica una atención adicional y cierto grado de innovación en la manera en las empresas llevan a cabo sus negocios. Se trata de crear nuevas formas de empleo, nuevos mercados, y productos y servicios asequibles, encaminados a que los negocios aporten beneficios a mucha más gente, de manera que se impulse el crecimiento económico y se fomente el emprendimiento.

Como empleados y proveedores, el segmento de la sociedad que tiene ingresos bajos accede a la economía formal y recibe formación, acceso al sector de las finanzas y, por supuesto, mejores ingresos. Como consumidores, pueden beneficiarse de productos y servicios asequibles que se ajustan a sus necesidades. Si un negocio cumple ambos factores, se introduce en el círculo de los negocios en desarrollo.

Oportunidades de los negocios inclusivos en práctica

En tanto que es un grupo formado por importantes empresas, los miembros de WBCSD están promoviendo el desarrollo de actividades de negocio responsables, sostenibles e inclusivas. Además, figuran de forma destacada entre las empresas pioneras presentadas en esta publicación.

Seguramente, otro de los vínculos existentes entre WBCSD y los editores de este libro es el deseo de que la gente conozca lo que realmente está ocurriendo y aprenda de ello. Al haber seleccionado estudios de casos prácticos como medios para lograr este fin, los editores han optado por una estrategia que WBCSD viene empleado desde hace mucho²³.



EJEMPLOS PRÁCTICOS

ABN AMRO

Este banco multinacional con sede en Alemania está contribuyendo a la mejora de las condiciones de vida de la población más desfavorecida de Brasil por medio de programas autosostenibles de microfinanzas. Se estima que unos 15,7 millones de personas en Brasil trabajan en la economía informal como microempresarios, tres veces el número de empresarios del sector formal. Un 93% de estos microempresarios dirigen negocios rentables, y un 84% de ellos no tienen acceso a crédito. Se estima que un 50% de ellos solicitarían un microcrédito si tuvieran acceso a los servicios bancarios. Esta cifra representa un potencial de 3,7 mil millones de dólares estadounidenses anuales en préstamos. En julio de 2002, como un medio para reconocer un mercado potencial y visualizar un servicio que podría ayudar a la comunidad y al mismo tiempo ser autosuficiente, el Banco ABN AMRO Real, filial brasileña del grupo bancario holandés ABN AMRO, lanzó la compañía de servicio Real Microcrédito en asociación con ACCION, una ONG especializada en microcréditos a nivel mundial. ACCION aporta la experiencia técnica en el préstamo de microcréditos, mientras que ABN AMRO proporciona un apoyo financiero fuerte, la infraestructura y la red bancaria en Brasil.

BP

La empresa multinacional energética, con sede en Londres, tiene en la actualidad varios consorcios con empresas del sector petrolero que trabajan en campos de gas y petróleo en Azerbaiyán, Georgia y Turquía. Desarrollar una base de suministro local efectiva es fundamental para el éxito de los negocios de BP y para fortalecer la economía en Azerbaiyán. En 2002, BP abrió un centro empresarial en Baku, la capital de Azerbaiyán, para sus socios internacionales de petróleo y gas en la región del Caspio. El centro ayuda a las empresas locales a desarrollar sus negocios como apoyo para proyectos de petróleo y gas, especialmente para los que implican la actuación de empresas internacionales. El centro proporciona formación en

²³ Véase el documento Statement of Intent for Doing Business with the World, firmado por los líderes de las empresas pertenecientes a WBCSD, disponible en la página web de WBCSD en <http://www.wbcsd.org>.

administración, finanzas, tecnologías de la información, control de calidad y marketing. Además, un grupo de expertos provee asistencia tecnológica para mejorar los conocimientos y experiencia en el ámbito de la ingeniería y manufactura. Las pymes de Azerbaiyán reciben formación gratuita en materia de salud, seguridad industrial y políticas medioambientales, y se les ayuda para participar en propuestas de proyectos en licitación. Además, se les facilita el acceso a los requisitos técnicos de los operarios de petróleo y gas, y se les ayuda a identificar a socios extranjeros para proyectos locales. El Centro Empresarial también apoya a las empresas identificando fuentes crediticias, formaciones y certificación. Además, posee una base de datos sobre proveedores que hace un seguimiento a más de 150 pymes locales.

Eskom

Eskom, empresa sudafricana dedicada al suministro de servicios públicos, está trabajando para suministrar electricidad en toda Sudáfrica por medio de la instalación de metros de prepago en las comunidades pobres. La mayoría de los nuevos clientes que ahora pueden beneficiarse de los servicios eléctricos de Eskom viven en comunidades con ingresos bajos, donde el consumo eléctrico ronda una media mensual de menos de 100 kWh por casa. Los sistemas de prepago evitan que los consumidores se endeuden, ya que el crédito se controla de forma automática (al contrario de lo que ocurre con los sistemas de facturación mensual, donde la empresa tiene que medir el consumo de forma manual). Eskom intenta que el suministro de electricidad sea asequible, así como eliminar la gestión de la fianza. El sistema de prepago empleado por Eskom emplea una tarifa de tasa única basada en la energía, lo que permite a los consumidores relacionar el uso con el dinero, al mismo tiempo que ayuda al marketing del producto suministrado por Eskom: la electricidad. El consumidor puede comparar directamente el coste de una unidad de electricidad con el de otro artículo que produzca energía, como una botella de parafina.

SC Johnson

En la actualidad, Kenia cultiva el 60% de la producción mundial de piretro (un tipo de crisantemo). Esta planta supone un punto de acceso a la economía monetizada para más de 200.000 agricultores de subsistencia, con un nivel de ingresos bajo y familias que mantener. El piretro se emplea fundamentalmente como ingrediente activo en la producción de insecticidas domésticos. SC Johnson, una empresa con sede en Estados Unidos dedicada a la producción de productos de consumo, prefiere usar piretrinas naturales y biodegradables, en lugar de las sintéticas, a la hora de elaborar insecticidas para uso doméstico. No obstante, SC Johnson debe contar con recursos fiables para garantizar este suministro. Para alcanzar esta meta, SC Johnson ha establecido una alianza con una ONG y el Pyrethrum Board of Kenya (PBK), una agencia paraestatal que controla el negocio del piretro en toda la nación, con el objetivo de mejorar la productividad de los campesinos y hacer más eficiente su cadena de proveedores.

Unilever

Unilever es líder en la producción de productos de higiene, cuidado personal, alimentos y productos de limpieza. Su filial en la India, Hindustan Lever, cuenta con una red de distribución muy extensa y sofisticada que abarca tanto zonas urbanas como rurales. No obstante, todavía tiene un reto pendiente: el desarrollo de canales de distribución apropiados para los consumidores localizados en regiones poco desarrolladas y a menudo muy remotas. El objetivo es trabajar desde el interior de dichas comunidades para promover la salud a la vez que se generan ingresos sostenibles para los más desfavorecidos. Hindustan Lever ha desarrollado un proyecto denominado Shakti (fortaleza), en el que integra 15.000 mujeres pobres que trabajan para llevar sus productos a 70 millones de consumidores de zonas rurales. Este innovador modelo de

negocio ofrece a las mujeres de la población local la oportunidad de participar en la economía y, además, da poder a las comunidades locales y promueve la salud y la higiene.

Vodafone

Tras el éxito obtenido en Kenia con su programa piloto, Vodafone está desarrollando un servicio que permite a los consumidores acceder a dinero en efectivo a través de sus teléfonos móviles. El servicio se llama M-PESA y permite a los clientes realizar préstamos, transferencias y pagos empleando un teléfono móvil, lo que supone una transformación de los servicios financieros pues las transacciones se abaratan y son más rápidas y seguras. Durante los tres primeros meses, desde su lanzamiento en abril de 2007, este sistema de operaciones comerciales ya había captado 95.000 clientes.

Cómo crear y permitir un entorno para los negocios inclusivos

La contribución del sector privado al desarrollo se podría realizar con mayor celeridad, pero sería necesario que existiese un contexto operacional sólido que permita ponerla en práctica; y esto es una realidad, tanto para las pymes como para las grandes multinacionales. Por medio de actividades sociales y proyectos de desarrollo como los que se citan en este documento, las empresas están descubriendo que no existe un único enfoque válido. Para alcanzar el éxito en estos mercados, las empresas deben centrarse en dar respuesta a necesidades reales, empleando para ello enfoques de negocio adaptados a los mercados a los que se dirigen, e integrándolos en sus competencias principales de negocio. Ahora bien, esta no es siempre una labor fácil y puede conllevar un considerable riesgo para el negocio.

Un requisito fundamental para que el modelo de negocio funcione con éxito es un clima de inversión favorable, estable y predecible. Los abogados de WBCSD cambian al trabajar de forma colaborativa con diversos interesados en crear un entorno de negocios más accesible y en buscar sinergias entre las ayudas oficiales al desarrollo y las inversiones extranjeras directas. En este contexto, WBCSD se ha dirigido a los líderes políticos para que orienten su atención y trabajo hacia las siguientes prioridades:

«Asumir la responsabilidad colectiva es la forma de garantizar que los mercados existen para todos»

- Un mercado mundial justo y competitivo que no sea discriminatorio.
- Una normativa que vele por los derechos de las comunidades pobres, que promueva las actividades de los emprendedores en la economía formal y que erradique la corrupción.
- Fomentar el desarrollo de las competencias y el acceso al sector financiero de las empresas y emprendedores locales.
- Invertir en las infraestructuras necesarias: carreteras, energía, telecomunicación, puertos, etc.

Mientras que los gobiernos trabajan en la creación de las bases para impulsar —o dificultar— el desarrollo, el sector privado promueve la iniciativa empresarial, crea empleo y genera riqueza. Las empresas que van más allá de lo ya conocido y trabajan con socios nuevos tienen una oportunidad sin precedentes para ayudar a la población a salir por sí misma de la pobreza y acceder a la economía de mercado. Desgraciadamente, son precisamente las comunidades con ingresos más bajos las que con más frecuencia de la deseada quedan excluidas del funcionamiento de los mercados, sin que se vean los beneficios que pueden aportar. Por lo tanto, los negocios, los gobiernos y la sociedad civil tienen una responsabilidad colectiva a la hora de garantizar que los mercados existen realmente para todos, lo que permitiría que la globalización fuera realmente inclusiva.

Nota

Documento original escrito en inglés, 2009.

Edición castellano: Fundación CODESPA, 2013.

El capitalismo de los grupos de interés

*Traducción del libro Business and Poverty. The Global CSR Casebook
CODESPA | ICEP, 2009*

R. Edward Freeman ocupa la cátedra Elis and Signe Olsson de administración de empresas en la Escuela de Negocios Darden, de la Universidad de Virginia.

Kirsten Martin es catedrática adjunta de empresariales y económicas en la Universidad Católica de América, en Washington D. C.

Bidhan Parmar está cursando un doctorado en la Escuela de Negocios Darden, de la Universidad de Virginia.

Resumen

La revolución industrial, el auge del consumismo y los albores del mercado global han contribuido en diversa medida a que la vida de millones de personas sea mejor. Muchos de nosotros conocemos comodidades, habilidades y tecnologías que nuestros antepasados solo podían soñar. El capitalismo y los mercados han aumentado significativamente la brecha entre ricos y pobres, tanto dentro de cada país como a escala internacional. A pesar de que el capitalismo puede entenderse de muchas maneras, vamos a centrarnos en una versión reciente que integra muchas preocupaciones por los mercados en una perspectiva llamada «capitalismo de los grupos de interés», que describe una visión de creación de valor y comercio que tiene sentido en el mundo empresarial moderno del siglo XXI.

Empezando por una descripción del capitalismo de los grupos de interés, y detallando a continuación sus seis principios, este ensayo ofrece un enfoque revisado del capitalismo, en el que los grupos de interés desempeñan un papel significativo en la creación de valor. Asimismo, esta contribución sienta las bases teóricas de la sociedad capitalista que, al contrario de la creencia popular, no se compone meramente de individuos guiados por su propio interés que solo buscan beneficio.

La era de los mercados

Vivimos en la era de los mercados. Aunque han existido durante miles de años, es ahora cuando empezamos a entender su poder para organizar la sociedad y crear valor. En los últimos 200 años, los mercados han revelado una innovación y un progreso extraordinarios en el mundo occidental.

En la carrera por la innovación, hemos hecho caso omiso de algunas de las dañinas consecuencias de nuestras acciones en otras personas, como el deterioro medioambiental, la preponderancia de grupos menos privilegiados y la injusta distribución de las oportunidades. El calentamiento global, las crisis financieras internacionales y el terrorismo mundial amenazan con desestabilizar nuestro mundo. Más que nunca, resulta necesario estudiar a fondo y comprender el poder de los mercados y del capitalismo. Debemos sensibilizarnos más para entender a esos grupos y personas que pueden afectar o verse afectados por la creación de valor y los procesos comerciales de los mercados y del capitalismo. Llamamos a estos grupos «partes involucradas».

« Una sociedad de partes involucradas más global requiere una nueva definición del capitalismo »

En la era de los mercados, avanzamos rápido hacia una sociedad de partes involucradas más global. El hecho de que tengamos acceso a personas de todo el planeta interesadas en la teoría de los grupos de interés supone que nuestra forma de trabajar es instantáneamente diferente. De hecho, en una sociedad así, nuestra forma de convivencia está llena de posibilidades que todavía no alcanzamos a asimilar plenamente.

Según avanzamos hacia una sociedad de partes involucradas más global, necesitamos una teoría de capitalismo que nos permita prosperar y seguir cooperando de forma voluntaria para crear y comerciar con el valor entre nosotros.

El capitalismo de los grupos de interés

El capitalismo de los grupos de interés se fundamenta en ideas libertarias y pragmáticas, pero no se basa únicamente en la propiedad privada, el propio interés, la competencia y los mercados libres. Más bien, el capitalismo de los grupos de interés se fundamenta en la libertad, los derechos y la creación de obligaciones positivas con consentimiento.

En primer lugar, los adultos tienen libertad para hacer lo que quieran, como formalizar acuerdos voluntarios que sean sostenibles a lo largo del tiempo. En lugar de centrarse en las personas que compiten por recursos limitados, como en los argumentos tradicionales del capitalismo, el capitalismo de los grupos de interés se centra en personas que voluntariamente trabajan en colaboración para establecer relaciones sostenibles en busca de la creación de valor.

«Un negocio es un proceso social y lo rige la moral »

En segundo lugar, las personas tienen derechos que las protegen en tales acuerdos. Los derechos de un grupo no dominan claramente la narrativa del capitalismo; más bien, cada parte involucrada debería protegerse en sus acuerdos voluntarios. Por último, estas personas pueden decidir cooperar y obligarse ante otros mediante estos acuerdos voluntarios. Estas obligaciones pueden adoptar la forma de contratos escritos u orales donde se estipulen las responsabilidades que se han adquirido. Las relaciones son sostenibles cuando se respetan y mantienen estas obligaciones y responsabilidades.



SEIS PRINCIPIOS QUE CONFORMAN UN MARCO PARA LA CREACIÓN DE VALOR

Ofrecemos seis principios que, juntos, crean un marco para nuestra creación de valor y comercio que infunde ética a los cimientos, respeta la complejidad de los seres humanos, fomenta la innovación y nos ayuda a superar los problemas descritos con anterioridad.

1. Principio de la cooperación entre los grupos de interés

El valor se puede crear, comercializar y hacer sostenible porque los grupos de interés pueden satisfacer conjuntamente sus necesidades y deseos formalizando acuerdos voluntarios entre sí que se cumplen en su mayor parte.

En lugar de pensar que todos somos los primeros que miramos por nuestro propio interés y buscamos sacar el máximo beneficio, este principio subraya la naturaleza social de la creación de valor. El valor, cualquier valor, es un fenómeno social. Debemos crear valor en un contexto, con ayuda de otros y con personas que valoren lo que creamos. Este principio reconoce el hecho de que la actividad empresarial es explícitamente social y lo utiliza para mejorar el proceso de creación de valor.

2. Principio de compromiso de los grupos de interés

Para tener éxito al crear, comercializar y hacer sostenible el valor, una empresa debe hacer partícipes a sus partes involucradas. Casi todas las transacciones comerciales involucran a clientes, proveedores, comunidades, empleados y entidades financieras. Otras partes involucradas como los medios de comunicación, representantes de la sociedad civil, ONG y otros suelen verse afectados o pueden afectar a la creación de valor.

En lugar de debatir sobre quién tiene derechos prevalecientes sobre quién, este principio reconoce que es necesario un gran elenco de partes involucradas para sostener la creación de valor. Las necesidades de las partes deben cubrirse tanto como sea posible. Pueden existir situaciones específicas en las que favorecer los derechos de un grupo podría beneficiar a otros a largo plazo, pero esta no es una presunción clara que deba aplicarse a discreción, sino que las partes afectadas son las que deben decidirlo.

3. Principio de la responsabilidad de los grupos de interés

El valor se puede crear, comercializar y hacer sostenible porque los grupos de interés que han llegado a un acuerdo desean responsabilizarse de las consecuencias de sus actos. Cuando se daña a terceras partes, estas deben ser compensadas o debe negociarse un nuevo acuerdo con todas esas partes afectadas.

Este principio rechaza la visión de que el negocio sea amoral o incluso inmoral. Si un negocio es un proceso social, la moralidad es inherente a él. Los actos inmorales y el comportamiento egoísta suponen una ruptura de la confianza y la transparencia, y ambas son necesarias para que una empresa prospere. Ser proactivo ante las repercusiones a otras personas, en lugar de esperar a que el gobierno actúe, ayudará a los directivos a generar confianza y lealtad en los grupos de interés, lo que, a cambio, les ayudará a crear un negocio más sostenible.

4. Principio de complejidad

El valor se puede crear, comercializar y hacer sostenible porque los seres humanos son criaturas psicológicas complejas capaces de actuar según diversos valores y puntos de vista. Las personas están ubicadas en un plano social, y sus valores están conectados con su contexto social.

Este principio rechaza la visión enlatada de que la naturaleza humana se encuentra en el centro del argumento del capitalismo. Las personas son complejas, actúan movidas por gran variedad de razones. Sus acciones benefician a ellas mismas y a otros, y eso lo suelen tener en cuenta. Es también importante destacar que, debido a su complejidad, somos capaces de diferenciar las consecuencias según quién se ve afectado. Es parte de la naturaleza humana preocuparse más por las consecuencias que afectan a los que tenemos cerca que por las que afectan a otros. Esto también respalda el principio de la responsabilidad de los grupos de interés: ayuda a equilibrar nuestra tendencia natural a discriminar y nos recuerda que, a pesar de nuestras diferencias o lo separados que estemos, nuestros actos pueden tener efectos de gran calado en los demás.

5. Principio de la creación continua

La empresa como institución es una fuente de creación de valor. Al cooperar con los grupos de interés y estar motivados por valores, los empresarios crean permanentemente nuevas fuentes de valor.

El interés personal no es la única fuente de innovación o progreso. Trabajar con los demás (y para los demás) puede ser una motivación más fuerte para acelerar el ritmo del progreso.

Motivación del trabajo en colaboración frente al interés propio

6. Principio de competencia emergente

La competencia emerge desde una sociedad relativamente libre para que los grupos de interés tengan opciones. La competencia es una propiedad emergente más que una suposición necesaria para el capitalismo.

Este principio también destaca las formas en que nuestra suposición de la competencia puede afectar a nuestro comportamiento. No todas las interacciones deben provocar que unos ganen a costa de otros, como tampoco todas tienen una solución en la que todos salen ganando. Debemos esforzarnos por buscar esta última antes de pasar a otras soluciones menos deseables.

Replantearse las suposiciones vertebradoras del capitalismo

Partiendo de estos principios, el capitalismo se convierte en *las asociaciones voluntarias entre adultos justos, responsables, cooperadores, complejos y que expresan su consentimiento*, y no incluye la competencia o el propio interés como suposiciones vertebradoras.

Por último, estos principios y la noción de capitalismo de los grupos de interés no pretenden ser la panacea. Siempre habrá una pequeña minoría centrada en su propio interés a costa de otros. Nuestra reivindicación es que deberíamos poner el listón alto al capitalismo, de la mejor manera que podamos, y no limitarlo simplemente intentando evitar lo peor. Hablar sobre capitalismo desde esta perspectiva puede fomentar un comportamiento en esta línea. Los que elijan explotar la confianza de sus partes involucradas en su propio beneficio, lo harán ateniéndose al peligro que esto entraña.

« La creación de valor en el capitalismo de los grupos de interés requiere paciencia y aceptación del cambio»

No decimos que al adoptar estos principios vayamos a eliminar el conflicto del capitalismo, ni que desde ese momento todo vaya a ser más fácil. En cierto sentido, tratar expresamente con los grupos de interés es más difícil que ignorarlos. Los participantes en el proceso de creación de valor tendrán que ponerse una coraza, llenarse de paciencia y sentirse cómodos con el conflicto y con el cambio. Todo esto no resulta fácil, pero la creación de valor lo hace necesario. Proporciona la oportunidad de un liderazgo real.

Conclusión

Aquellos que estamos implicados en el mundo de la empresa deberíamos centrarnos en lo mejor que podamos crear juntos, en lugar de intentar evitar lo peor. Al adoptar con sentido crítico una nueva serie de suposiciones sobre cómo se crea valor, la práctica empresarial vendrá a continuación. No tenemos que sacrificarnos avanzando a grandes zancadas para resolver algunos de los problemas más graves del capitalismo. Según vamos avanzado hacia una sociedad de partes involucradas más globales, necesitamos pensar con sentido crítico, reconocer la naturaleza social de la creación de valor y trabajar con perseverancia para crear valor para los grupos de interés.

Nota

Documento original escrito en inglés, 2009.

Edición castellano: Fundación CODESPA, 2013.

Partes de este documento aparecen originalmente en Freeman, Martin, y Parmar, *Stakeholder Capitalism*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, nº 4, 2007. Algunas de las ideas en este documento aparecen antes en Freeman, *Business Ethics at the Millennium*, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10, nº 1, 2000. También en: Freeman y Phillips, *Stakeholder Theory: A libertarian defense*, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, nº 3, 2002; Freeman, Martin, y Parmar, *Ethics and Capitalism*, en: Epstein, y Hanson, (eds.), *The Accountable Corporation*, Vol. 2, Praeger, Westport, 2006. Damos las gracias a nuestros editores y editoriales por concedernos permiso para refundir algunas de las ideas de estos documentos.

La Responsabilidad Corporativa en defensa de los Derechos Humanos

*Traducción del libro Business and Poverty. The Global CSR Casebook
CODESPA | ICEP, 2009*

Klaus M. Leisinger es presidente y consejero delegado de la Fundación Novartis para el Desarrollo Sostenible y catedrático de sociología del desarrollo en la Universidad de Basilea. De octubre de 2005 a diciembre de 2006 trabajó como asesor especial para el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, para el Secretario General de la ONU, Kofi Annan.

Resumen

El debate sobre los negocios y los derechos humanos se ha convertido en un tema central en la agenda de la responsabilidad corporativa internacional. Ocho de cada diez personas, según una encuesta realizada en países industrializados y mercados emergentes, asignan a las grandes empresas al menos parte de la obligación de reducir el número de abusos a derechos humanos en el mundo. A pesar de que esta opinión pública –al menos a corto plazo– no tiene consecuencias jurídicas para las empresas, es un claro indicador de la legitimidad percibida de las actividades empresariales. Este ensayo ilustra cómo las empresas pueden cambiar esta percepción pública desarrollando una visión clara sobre lo que engloba la responsabilidad corporativa respecto de los derechos humanos y sobre las actividades que reflejan esta postura en concreto. Podría resultar útil distinguir las diversas generaciones de derechos humanos antes de moldear las formas más eficaces de gestión de diálogo externo y de valores internos. Por último, este ensayo se centra en las expectativas de aquello que la empresa va a ofrecer y cómo alcanzarlas.

«La libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad inherente a todos los miembros de la familia humana y de sus derechos iguales e inalienables.»

Preámbulo de la Declaración Universal de Derechos Humanos

Tema central: negocios y derechos humanos

Si todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos, todos –simplemente por ser humanos– tienen derecho a todos los derechos y libertades promulgados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Sin duda, los estados y sus instituciones tienen la responsabilidad principal de garantizar que los derechos humanos se respeten, protejan y cumplan.

Sin embargo, la referencia al estado y a sus instituciones no supone que otros agentes no tengan obligación alguna. El preámbulo de la Declaración Universal de los Derechos Humanos expone que «tanto los individuos como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento y aplicación universales y efectivos».

Cada vez en mayor medida, los grupos en defensa de los derechos humanos recurren a esta declaración y la toman como base para exigir demandas de alcance a las empresas, en especial a las grandes empresas y a las multinacionales. Dichas demandas suelen presentarse con una visión mundial en la que la globalización es la fuente del mal, y las multinacionales y sus directivos suelen guiarse por la pura avaricia por los beneficios, mostrando solo desprecio por la humanidad.

El reto intelectual no reside en apuntar a la naturaleza selectiva de las generalizaciones en que se basan estas acusaciones. El reto, tanto en el plano intelectual como en el político, reside en idear un paquete de responsabilidades corporativas en materia de derechos humanos que tenga sentido y amplia aceptación, y ponerlo en práctica en la actividad empresarial del día a día mediante procesos de gestión adecuados.

Las diversas generaciones de derechos humanos

Para enfrentarnos de un modo realista a la tarea de asignar a las empresas obligaciones relativas a los derechos humanos, es importante distinguir entre las diversas generaciones de derechos humanos. Los derechos civiles (como la protección de la vida y el derecho a la integridad física), la no discriminación, así como los derechos jurídicos y políticos, conforman la primera generación de derechos. Son derechos de defensa que tienen por objetivo proteger a las personas de violaciones de derechos por parte del estado, y normalmente requieren algunos recursos financieros. La ineludible obligación de las empresas en lo referente a estos derechos es respetarlos y apoyarlos en su esfera de influencia, y asegurarse de que no se benefician de violaciones de los derechos de terceras partes.

Los derechos económicos, sociales y culturales (como el derecho a un nivel de vida adecuado que garantice la salud y el bienestar) conforman la segunda generación de derechos. Son derechos positivos que suelen requerir recursos (por ejemplo, para garantizar un acceso no discriminatorio a la atención sanitaria). El estado y la comunidad internacional tienen la obligación legal de promover el desarrollo humano, pero otros miembros de la sociedad tienen la obligación moral de apoyar dichos esfuerzos. Las aportaciones corporativas para respetar, fomentar y proteger los derechos humanos de esta generación se hacen realidad cuando la actividad empresarial se guía por principios de buena gestión.

La tercera generación de derechos humanos engloba los derechos colectivos, como el derecho a la paz, al desarrollo económico y social, a un entorno saludable, a recursos naturales, y a un orden social e internacional en que los derechos y libertades proclamados en la Declaración Universal se cumplan plenamente. Esta generación de derechos sigue siendo la más debatida, pero la menos recogida por los medios jurídicos.

Compromiso de la empresa con los derechos humanos como gestión del valor

Para que su empresa logre la máxima calidad social y ecológica posible en su intento por alcanzar sus intereses económicos, los directivos deben comprometerse con la gestión del valor, definida como la utilización de «instrumentos específicos de la empresa diseñados para definir la constitución moral de un equipo u organización y sus principios rectores y vivirlos en todas las prácticas del día a día»²⁴.

Un sistema de gestión del valor engloba todas las variables que la empresa tiene a su disposición en este sentido. Esto requiere definir lo que la empresa considera adecuado para mantener sus valores en lo relativo a los derechos humanos. En la práctica, en lo que a los requisitos normativos se refiere, debe diferenciarse entre:

- **Normas obligatorias** no negociables: requieren el cumplimiento de leyes nacionales y normativas en todos los casos como un mínimo ético;
- **Normas que deberían cumplirse**: no están establecidas por la ley, pero se espera que la empresa que compita con integridad las cumpla por razones morales (por ejemplo, cumplir unas normas sociales y medioambientales razonables incluso si la legislación local permitiera prácticas perjudiciales); y
- **Normas que pueden cumplirse**: permiten asumir responsabilidades adicionales (por ejemplo, mediante programas benéficos, investigación gratuita y otros esfuerzos sin ánimo de lucro).

Según esta distinción, las instrucciones empresariales se formulan sobre qué hacer y qué no hacer (códigos de conducta y directrices corporativas) para poner en práctica las decisiones básicas sobre valores específicos. Con ayuda de numerosos métodos e instrumentos - como programas de comunicación corporativa, acuerdos sobre objetivos empresariales individuales y objetivos de rendimiento, diálogos sobre el rendimiento y evaluación de resultados, supervisión del cumplimiento, instituciones de defensa del ciudadano y auditorías -, la fase de puesta en marcha engloba todos los componentes de los procesos de gestión empleados en la empresa para la consecución de metas financieras, técnicas o de otra índole.

Al actuar contando con información y de modo estructurado, y al ser capaz de justificar la cartera de actividades relacionadas con la responsabilidad corporativa, la empresa evita el escollo de realizar concesiones oportunistas a las demandas más ruidosas y de encontrarse a merced de intereses externos variables.

Los principios relativos a derechos humanos del Pacto Mundial de la ONU

El Pacto Mundial de la ONU es una iniciativa mundial voluntaria para apoyar los principios sociales y medioambientales universales y para integrarlos en la actividad empresarial. Las empresas que participan se comprometen a cumplir, dentro de su esfera de influencia, dos principios importantes:

- Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos internacionales
- Garantizar que no se convierten en cómplices de abusos de derechos humanos por parte de terceros

Algo que parece poco problemático a simple vista adquiere cierta complejidad al estudiarlo de cerca. Se emplean términos ambiguos a los que las diferentes partes involucradas de la sociedad pueden atribuir gran

²⁴ Wieland (ed.), Handbuch Wertemanagement, Murmann, Hamburgo, 2004.

variedad de significados (como «esfera de influencia» o «complicidad»), lo que resulta en amplias posibilidades de interpretación, especialmente en lo que respecta a las obligaciones legales de las empresas. Por tanto, una empresa debe introducirse en un proceso de gestión del valor específico para derechos humanos para decidir qué derechos y obligaciones son relevantes y el alcance en el que es responsable de ellos.

El proceso de toma de decisiones en el compromiso de la empresa con los derechos humanos

**«Deberes para la empresa:
adquirir conocimientos basados
en hechos y en valores»**

En caso de problemas al tratar los derechos humanos, al igual que cualquier otro tema corporativo, es necesario hacer los deberes, en el sentido de recabar conocimientos basados en hechos y en valores. Con este fin, resulta útil entablar un diálogo con instituciones de defensa de derechos humanos y participar en foros de aprendizaje, como los que ofrece el Pacto Mundial y la Fundación Novartis para el Desarrollo Sostenible.

Partiendo del conocimiento colectivo que existe en la empresa y en la sociedad civil, la empresa deberá tomar una decisión interna sobre la naturaleza y alcance de las obligaciones referentes a los derechos humanos que va a asumir. Una decisión importante debería ser, por ejemplo, que la empresa no solo se comprometa con el principio de legalidad sino que vaya más allá y, mediante el compromiso voluntario con otras normas superiores, garantice que no se beneficia, en la medida de lo posible, de lagunas en la legislación o de la libertad de interpretación.

Diálogo interno y externo

Los puntos de intersección entre los derechos humanos y las responsabilidades corporativas se consideran caóticos y controvertidos: por un lado, hay quienes ven a las empresas como la fuente de todo mal; por otro, hay quienes tienen una conmovedora fe en que la capacidad de las empresas, el crecimiento económico y las leyes del mercado resolverán en algún momento los problemas referentes a los derechos humanos. No obstante, la realidad es más compleja que este blanco o negro. Las empresas generan unas expectativas muy variadas.

Una referencia en este sentido sería el estudio autocrítico de materiales elaborados por instituciones competentes, como Amnistía Internacional, el Centro de Información sobre Empresas y Derechos Humanos y Business Leaders Initiative on Human Rights (Iniciativa de líderes empresariales sobre Derechos Humanos). Aunque no todas las demandas presentadas en estas publicaciones deban entenderse como obligaciones para las empresas, aquellas que deseen prosperar deberán familiarizarse con los mercados de opinión más importantes.



VISIONES MÁS PROFUNDAS MEDIANTE UN DEBATE INFORMADO SOBRE CUESTIONES CLAVE

Las directivas que participan en un debate informado sobre cuestiones clave como las siguientes realizan una función catalizadora para perspectivas más exhaustivas:

- *¿Qué riesgos para los derechos humanos pueden entrañar las operaciones comerciales? Si los hay, ¿en qué orden debemos abordarlos? ¿Existen oportunidades relacionadas con los derechos humanos?*
- *¿En qué áreas de actividad difiere aquello que consideramos razonable de lo que los grupos en defensa de los derechos humanos exigen a las empresas? ¿Existen motivos para cambiar nuestras prácticas empresariales?*
- *¿Dónde y según qué circunstancias especiales (como fracaso del mercado o fracaso del estado) reconocemos las exigencias particulares para el respeto de los derechos humanos (como ofrecer medicamentos que salvan vidas a precios especiales) y qué aportaciones concretas podemos realizar como resultado de esto?*
- *¿Qué agentes de la sociedad civil queremos incluir en nuestro análisis para asegurarnos de que la información sobre la que basaremos nuestra decisión se adecue a la complejidad del tema?*
- *¿Dónde marcamos los límites de nuestra responsabilidad? En otras palabras, ¿cómo definimos nuestra esfera de influencia?*

Deben debatirse estas cuestiones para obtener decisiones informadas sobre la naturaleza, alcance y profundidad de las aportaciones empresariales sostenibles. La distinción entre las normas de obligado cumplimiento, las que se deberían cumplir y las que se pueden cumplir nos ayuda a distinguir una buena práctica de gestión de la excelencia en la responsabilidad corporativa.

Todas las responsabilidades en el contexto de derechos humanos de primera generación son parte integral de la dimensión de obligado cumplimiento. En lo que a estos derechos respecta, la empresa debe hacer todo lo que esté en su mano para garantizar que no haya violaciones dentro de su esfera de influencia y que tampoco se beneficia de abusos de derechos humanos por terceras partes.

En lo que concierne a la segunda generación de derechos humanos, las operaciones comerciales habituales de la empresa conforman la principal aportación a la preservación de estos derechos: la función social de las empresas de generar productos y servicios de forma legal y venderlos al mercado. Con ese objetivo, compran bienes y servicios a precios de mercado y contratan a empleados de edad adulta que trabajan por voluntad propia a cambio de un salario, tal y como se defina en los contratos vinculantes. Asimismo, las empresas pagan sus aportaciones al sistema de seguridad social. De esta forma, permiten que sus empleados se aseguren sus propios derechos humanos económicos. Mediante los impuestos y las obligaciones, las empresas realizan una aportación económica a la comunidad. Esto permite al estado cumplir sus funciones.

Las actividades que van más allá de lo exigido por la ley entran en la dimensión de las normas que se deberían cumplir. La mayoría de ellas son obligaciones morales pero, aun con todo, constituyen una buena práctica de gestión. Incluyen un sistema de remuneración que asegure que se puedan cubrir las necesidades básicas (un salario digno), esfuerzos por una mayor justicia de género, formación más allá de las necesidades inmediatas de una persona, y más.

« Las empresas deben decidir la naturaleza, el alcance y la profundidad de sus acciones »

La excelencia en la responsabilidad corporativa supone aceptar retos que pertenecen principalmente a la dimensión de las normas que se pueden cumplir. Las empresas que se consideran buenas ciudadanas corporativas podrían ofrecer servicios adicionales por propia iniciativa. A modo de ejemplo, podrían ofrecer productos con condiciones especiales, tales como medicamentos a precios diferentes para enfermedades asociadas a la pobreza o tropicales, financiar fundaciones benéficas, realizar investigación gratuita y hacer donativos. En lo que respecta a los derechos humanos de tercera generación, es demasiado pronto para aplicarles la clasificación de que sea obligatorio cumplirlos, de que se deberían cumplir o de que se pueden cumplir.

La justificación racional de los principios normativos sobre comportamiento es un paso esencial en la gestión del valor, pero no implica necesariamente su puesta en práctica. Por este motivo, deben establecerse procesos de gestión adecuados y procedimientos operativos normalizados.

La puesta en práctica mediante procesos de gestión

Deben formularse y comunicarse los principios de acción y comportamiento resultantes de las decisiones de gestión basadas en valores, así como las directrices corporativas para tratar los derechos humanos. Los primeros pasos importantes son un comportamiento personal modélico y un compromiso visible a nivel directivo, así como una campaña de lanzamiento que indique los comportamientos obligatorios y prohibidos.

Otros pasos que conciernen a la directiva son el nombramiento de un alto cargo para que se responsabilice de los asuntos relativos a derechos humanos, el desarrollo de comparativas que se puedan medir y el establecimiento de objetivos concretos y cuya consecución implique el pago de primas. Por último, el cumplimiento de los compromisos declarados debe supervisarse de forma similar a la supervisión de los requisitos legales.

Cuando se diseñan procesos de gestión adecuados y procedimientos operativos normalizados, es importante no confundir el compromiso corporativo con los derechos humanos con un proyecto. Se trata más bien de un proceso con final abierto, que podría provocar cambios en las prácticas corporativas esenciales. Sin embargo, no todos los retos se abordan satisfactoriamente mediante procedimientos operativos normalizados. La sensibilidad y la intuición son necesarias para reconocer situaciones ambivalentes y para evaluarlas en vista de las directrices en vigor.

Adoptar un enfoque creíble para encontrar el equilibrio entre el extremo de un rechazo frontal y el extremo opuesto de acceder a las demandas públicas y a la aceptación general de las obligaciones atribuidas por los grupos de presión será una de las grandes tareas de la gestión del valor en el futuro. Ambos extremos darían lugar a desventajas competitivas que perjudicarían al negocio y a la sociedad.

Conceptos básicos emergentes y problemas persistentes

Tal y como se ha indicado anteriormente, se han dado pasos considerables para aclarar conceptos que ayudan a las empresas a tratar las cuestiones prácticas que surgen en el contexto del compromiso corporativo con los derechos humanos. No obstante, tratar los asuntos aquí debatidos requiere un compromiso con un proceso político y continuo. Tres de las preguntas que más se repiten se tratan aquí brevemente: ¿Cuál es la definición justa de «esfera de influencia» de una empresa? ¿Cómo debería definir «complicidad» una empresa que compe con integridad? ¿Qué aportación se puede esperar de la empresa dentro de lo razonable en el contexto de los derechos humanos económicos, sociales y culturales?

El punto exacto donde comienza y donde termina la esfera de influencia de una empresa sigue siendo un tema controvertido. ¿Se refiere únicamente a las áreas dentro de la valla que delimita las instalaciones, donde la empresa es plenamente capaz de aplicar sus normas y normativas? ¿Los socios y proveedores entran también en esta esfera? Y, ¿qué ocurre con las comunidades donde la empresa opera o en las que contrata sus empleados? Establecer la esfera de influencia es un requisito previo esencial para determinar dónde puede ejercer la empresa influencia directa para cumplir los derechos humanos económicos, sociales y culturales.

Como orientación general, la proximidad política, contractual, económica o geográfica a los abusos de derechos humanos es un criterio importante a la hora de fijar la esfera de influencia. La Comisión Internacional de Juristas recomienda que las empresas «busquen signos de aviso. Cuanto más cerca esté de las víctimas, más responsabilidad tiene en cuidar del impacto de sus actos».

En última instancia, dichas preguntas deben encontrar respuesta en la propia empresa. Existe una visión de consenso cada vez más amplia que expone que la esfera de influencia va más allá de las instalaciones de esta. Se considera que la responsabilidad corporativa directa va en un declive gradual hacia fuera desde empleados a proveedores, contratistas, distribuidores y otros participantes en la cadena de valor, incluidas las comunidades, pero no necesariamente el gobierno y la sociedad en términos más amplios.

Tal definición podría criticarse por ser demasiado restrictiva, pero una empresa debe ser capaz de vivir con esa disconformidad. No todas las exigencias de los grupos de interés constituyen una obligación corporativa moral. La decisión de una empresa de incluir a terceras partes inmediatas en su ámbito de responsabilidad debería ser factible, porque ninguna empresa respetable puede escudarse hoy día tras un proveedor con normas deficientes. Las empresas con integridad, por su propio interés, buscarán y ofrecerán transparencia y ejercerán influencia directa allá donde les sea posible.

¿Qué es la complicidad?

¿Qué tipo de proximidad a abusos por parte del estado, terroristas, personas individuales u otras empresas justificaría la acusación de ser cómplice en violaciones de derechos humanos? Nuevamente, el conjunto básico de valores corporativos determinará el tipo de definición que la empresa empleará. El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos indica que una empresa es culpable de complicidad si «autoriza, tolera o ignora conscientemente abusos de derechos humanos cometidos por una entidad asociada a ella o si la empresa proporciona deliberadamente asistencia práctica o apoyo que tenga el mismo efecto en la comisión de abusos de derechos humanos».

El Pacto Mundial añade que «la asistencia o el apoyo de la empresa debe ser de tal grado que, sin su participación, el abuso con toda probabilidad no habría tenido lugar en la misma medida o en la misma manera».

El veredicto que se impone finalmente sobre la legitimidad de las acciones corporativas cometidas u omitidas en este sentido no se alcanza tanto en las salas de un tribunal sino en la opinión pública. Las empresas salen ganando si ponen a directivos a cargo del tema de la complicidad que enfoquen su trabajo de manera integral, en lugar de enfocarlo desde el punto de vista jurídico, utilizando tanto la diligencia debida como la intuición para detectar riesgos y eliminarlos.

¿Qué actividades corporativas se puede esperar que aborden problemas de derechos humanos?

Las empresas principalmente contribuyen a salvaguardar los derechos humanos de segunda generación en el curso de su actividad comercial habitual. No obstante, en algunos casos, las expectativas de la sociedad van mucho más allá de lo que los directivos consideran su obligación. Un estudio realizado en Alemania muestra que la gran mayoría de las personas espera que las empresas farmacéuticas distribuyan medicamentos gratuitos o a precios extraordinariamente reducidos si los pacientes no pueden permitirse su coste²⁵. Un informe de la ONU menciona que «se percibe» que la mayoría de empresas farmacéuticas «abusan de su poder».

La mayoría de los directivos de las empresas farmacéuticas se asombrarían al escuchar que los derechos de patentes equivalen a abuso de poder. Probablemente citarían la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que expone que «toda persona tiene derecho a la propiedad» y que «nadie será privado arbitrariamente de su propiedad». Algunos de ellos también presentarían el argumento de que la responsabilidad recae principalmente en los gobiernos. Aun con todo, incluso las escuelas de negocios debaten cuestiones sobre si, por ejemplo, hay un «precio moralmente correcto» para los medicamentos en países en desarrollo.

« Las crecientes expectativas sociales suponen un reto para la directiva de las empresas »

Problemas como estos requieren una diferenciación entre lo que es un derecho y lo que se percibe como un tratamiento legítimo de una catástrofe social extraordinaria. En vista de la pobreza generalizada persistente, y como reacción a las evidentes carencias de los principales responsables, muchas personas preocupadas por la situación acuden al sector privado en busca de ayuda. La forma correcta de que las empresas se enfrenten al aumento de las expectativas de la sociedad a una escala que resulta incompatible con una definición razonable de la distribución social justa de responsabilidades genera un desafío considerable que la directiva debe abordar.

La única posibilidad de establecer una postura corporativa creíble sobre este asunto es la de tomar decisiones informadas basadas en el trabajo y el diálogo con los grupos de interés. El rechazo categórico o la aceptación oportunista de exigencias siempre es una solución peor que la presentación confiada, positiva y constructiva de la escala y los límites de los compromisos con los derechos humanos que una directiva vea razonables.

La justificación empresarial para el compromiso corporativo con los derechos humanos

Las empresas que se han esforzado con compromisos ejemplares con los derechos humanos suelen meterse en el mismo saco que aquellas que muestran el comportamiento más aberrante. Una valoración más equilibrada por parte de los agentes de la sociedad civil otorgaría una reputación a las primeras y recompensaría sus esfuerzos. De este modo, la libertad discrecional de la directiva se sentiría guiada hacia la aceptación de hacer más. En el mejor de los casos, se establecería un nuevo nivel de competencia entre las empresas.

²⁵ Véase Lunau & Wettstein, Die Soziale Verantwortung der Wirtschaft: Was Bürger von Unternehmen erwarten, Haupt, Berna, 2004.

Las empresas más avanzadas adoptarán un enfoque que tenga en cuenta los derechos, es decir, estarán dispuestas a aceptar que sus partes involucradas hayan aceptado los derechos humanos de forma universal y a tomar las medidas adecuadas para respetarlos. Existe una serie de razones para asumir esta responsabilidad corporativa:

« Las empresas más avanzadas adoptarán un enfoque que tenga en cuenta los derechos humanos»

- Las empresas que reflexionan con sentido crítico sobre la calidad de las normas relativas a los derechos humanos entablan un diálogo con sus partes involucradas y están preparadas para que las evalúen con criterios de legitimidad y no solo de legalidad, para reducir los riesgos jurídicos y financieros y el daño a su reputación. El aumento de los costes que pudiera resultar de su compromiso debe considerarse la prima del seguro que garantiza que esos riesgos no se hagan realidad.
- Las empresas que adoptan un enfoque proactivo suelen ser consideradas parte de la solución, en lugar de parte del problema. Esto le da a la empresa licencia social para trabajar y la protege de llamamientos al boicot o campañas para dañar su buen nombre.
- Las empresas que gozan de buena reputación por su integridad suelen tener empleados mejor motivados porque miran a la empresa con orgullo y se identifican con sus objetivos; este tipo de empresa también es más atractiva para las personas de gran preparación y talento.
- Las empresas cuya actuación se considera ejemplar en términos de derechos humanos suelen ser las preferidas de los fondos de inversión ética y los clientes sensibilizados con los temas sociales. Esta distinción ética puede proporcionar una ventaja en la valoración de la empresa y en su entorno competitivo.
- Por último, la aceptación de una responsabilidad creíble porque puede comprobarse es el mejor argumento contra las exigencias políticas de normativa adicional.

Compromiso corporativo con los derechos humanos: La próxima generación

Al cumplir con las leyes y las normativas y al gestionar bien los principios y ponerlos en práctica, las empresas ayudan a avanzar en derechos humanos en su esfera de influencia. Las buenas empresas respetan la Declaración Universal de Derechos Humanos y asumen que «la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana».

Los derechos humanos de tercera generación, como el derecho a un desarrollo económico y social sostenible, se pueden lograr únicamente sobre esta base. Las cuestiones esenciales, como quién tiene derecho, quién está obligado y según qué criterios y en qué medida, siguen siendo motivo de debate. Por ahora, las empresas tratan los derechos humanos de tercera generación como aspiraciones, aunque son aspiraciones cuyo cumplimiento beneficiaría tanto a la comunidad internacional como a sí mismas.

Reducir la pobreza se encuentra claramente en la lista de estas aspiraciones. No existe fenómeno social de agresión más sistemática a los derechos humanos que la pobreza. El sector privado contribuye a su reducción realizando su aportación al crecimiento económico y creando puestos de trabajo e ingresos. Por ello, fomentar la actividad empresarial y desatar el emprendimiento es vital. Como dijo el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, «Si rescatamos un alma en medio de la pobreza, estamos defendiendo los derechos humanos».

Las respuestas sostenibles a la reducción de la pobreza implican garantizar y ampliar la libertad, mejorar las opciones y facilitar la capacitación. La promoción del desarrollo humano y la salvaguarda de los derechos humanos comparten, en muchos sentidos, una motivación común y reflejan un compromiso fundamental con el fomento de la libertad, el bienestar y la dignidad de las personas en todas las sociedades. Las buenas empresas son parte de la solución para cumplir estas aspiraciones.

Nota

Documento original escrito en inglés, 2009.

Edición castellano: Fundación CODESPA, 2013.

La lucha contra la corrupción en la economía global

*Traducción del libro Business and Poverty. The Global CSR Casebook
CODESPA / ICEP, 2009*

Peter Eigen es el fundador de Transparency International, presidente de su consejo consultivo y presidente de Extractive Industries Transparency Initiative, EITI. Ha trabajado en el ámbito del desarrollo económico durante 25 años, principalmente como director de programas en África y América Latina para el Banco Mundial. Como abogado de formación, trabajó como asesor a los gobiernos de Botsuana y Namibia. Eigen tiene la cátedra honorífica de ciencias políticas en la Freie Universität de Berlín.

El autor aprecia y reconoce la ayuda de **Peris Hornberger** en la preparación de este documento.

Resumen

La corrupción está en todas partes. Cala en la vida política, empresarial y privada de países ricos y pobres. El lastre de la corrupción es una barrera al cambio positivo. Desvía el flujo de fondos destinados a proyectos valiosos de vivienda, sanidad o educación. Su efecto devastador se reconoce cada vez en mayor medida y la sociedad civil está reaccionando con potentes herramientas, marcos y coaliciones.

En este ensayo, trataré el impacto de la corrupción y los factores que hayan llevado a su crecimiento. Tras la breve introducción de algunas definiciones, expondré los principios del gobierno corporativo, un convenio de lucha contra la corrupción, un conjunto de principios empresariales y el marco legal para que las empresas actúen con responsabilidad. Posteriormente, examinaré la importancia de la participación activa de las organizaciones de la sociedad civil como Transparency International en el gobierno global para luchar contra la corrupción.

Un mensaje de esperanza

El inicio del siglo XXI estuvo marcado por el mayor encuentro de líderes mundiales en las Naciones Unidas en Nueva York, en el que expresaron una determinación global por abordar los enormes retos de la humanidad. El mensaje que enviaron los líderes al mundo entero fue un mensaje de esperanza. Según este mensaje, la pobreza extrema, las enfermedades y el deterioro del medio ambiente podrían reducirse con riqueza, nuevas tecnologías y la concienciación mundial con la que entramos en el nuevo milenio. Se expresó un mensaje esperanzador similar para otros problemas acuciantes del gobierno global, como la violación de los derechos humanos y el incumplimiento de las normas laborales fundamentales, todos ellos indisolublemente unidos y principales elementos del desarrollo social.

La corrupción es un importante obstáculo al desarrollo sostenible. Tiene un efecto devastador en el mundo en desarrollo, pero también corroe las sociedades de los países más ricos. La corrupción desvía los recursos para usos inadecuados y compromete la calidad de las políticas económicas y la toma de decisiones sobre desarrollo. Esto se da sobre todo en países ricos en petróleo y gas, pero también en aquellos con abundantes recursos naturales. El término «la maldición de los recursos» se suele utilizar con referencia a esos países para reflejar la mala gestión y la corrupción involucradas en la explotación de recursos. La responsabilidad de esta maldición proviene de todas partes: los países anfitriones, las empresas que extraen los recursos y sus países de origen.

Transparency International es un ejemplo de organización que lucha contra la corrupción de forma eficaz. Desde que comenzó su labor en 1993, ha mantenido una lucha dura y a veces dolorosa hasta lograr el consenso actual de que la corrupción es quizá el obstáculo más importante al desarrollo económico y social, a la paz y la seguridad, y a una globalización que es beneficiosa para todos.

El impacto de la corrupción

Empleo el término «corrupción» en un sentido amplio y no desde la perspectiva jurídica; cubre «el abuso de poder que se le ha confiado a alguien para beneficio propio». Las conductas ilegales como el robo, el fraude, el crimen organizado, el tráfico de drogas y el blanqueo de capitales no se incluyen en esta definición, aunque son las llamadas «hermanas feas» de la corrupción. En el sector público, el término cubre el abuso de poder público para beneficio propio; fuera de este, engloba la corrupción dentro del sector privado y otras formas de abuso que tienen graves costes políticos, económicos y sociales. Si no se vigila, la corrupción socava el cumplimiento de las normativas medioambientales y de empleo, distorsiona los mercados competitivos y lleva a una asignación indebida de recursos en la que prevalece el despilfarro. Quienes sufren en mayor medida los efectos más dañinos de la corrupción son las víctimas de países en desarrollo, personas corrientes que carecen de la palanca política o económica para generar un cambio.

« La mayoría de las víctimas de la corrupción viven en países en desarrollo »

En el sector privado, hay muchas razones que explican por qué una empresa debería tener interés en asegurarse de no participar en prácticas corruptas. La corrupción impide el crecimiento económico, distorsiona la competencia y entraña graves riesgos jurídicos y para su reputación.

¿Por qué existe la corrupción?

Los principales motivos son la avaricia y el egoísmo. Las debilidades en el sistema de valores, las instituciones y las normas en la sociedad invitan a las prácticas corruptas. Es especialmente importante tratar la pregunta de por qué la corrupción ha emergido en la economía globalizada. La globalización ha reducido el alcance e influencia de los gobiernos estatales, y los ha hecho al mismo tiempo más vulnerables a los acontecimientos

que ocurren fuera de su esfera de influencia tradicional. Por el contrario, ha liberado a las empresas de las normativas nacionales. La rápida globalización no solo ha abierto nuevas fronteras, sino que ha permitido a las empresas internacionales establecer sus propias normas sobre el terreno y ha facilitado que eviten la supervisión gubernamental.

Asimismo, la privatización y la falta de regulación suponen que las empresas asuman actividades que solían ser públicas. Algunas empresas explotan las nuevas oportunidades de ocultar procedimientos en sus operaciones internacionales para blanqueo de capitales, manipular el sistema financiero internacional, manipular de forma fraudulenta las bolsas a escala internacional y cosechar beneficios de conflictos en regiones ricas en minerales y otros recursos naturales. A menudo, el resultado es un fracaso del gobierno en responder a las necesidades legítimas de las personas.

La mayor parte de la responsabilidad debe recaer sobre los países industrializados y sus multinacionales, que durante demasiado tiempo no han estado dispuestos a enfrentarse al surgimiento y expansión de la corrupción. Las élites políticas y empresariales de los países ricos estaban convencidas de que los sobornos a sus ciudadanos y empresas fuera de sus fronteras eran necesarios para que sus negocios prosperaran; así, hasta 1999 muchos sistemas jurídicos estatales permitían deducir gastos en concepto de corrupción de los ingresos sujetos a tributación.

Responsabilidad Social Corporativa

Normalmente, la RSC se ve como una aportación de las empresas al desarrollo sostenible. La Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD) define la RSC, en palabras de su presidenta Gro Harlem Brundtland como «desarrollo que cubre las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de generaciones futuras de cubrir las suyas».

Por lo general, se entiende que se centra en cómo lograr la integración de las obligaciones económicas, medioambientales y sociales. A medida que las personas van concienciándose sobre la importancia y las consecuencias de las decisiones empresariales en la sociedad y el medio ambiente, las empresas reciben más presión para implicar a todas las partes interesadas en la toma de decisiones y para abordar cambios sociales.

Un ejemplo de iniciativa de éxito que involucraba a varias partes interesadas es Extractive Industries Transparency Initiative, EITI, que aúna a gobiernos, empresas, ONG y organizaciones de la sociedad civil en sus esfuerzos por aumentar la transparencia y la rendición de cuentas en el sector de los recursos naturales.

Gobierno corporativo: los principios de la OCDE

Un buen gobierno corporativo es de vital importancia para luchar contra la corrupción tanto en los países desarrollados como en los que están en desarrollo. En 2004, la OCDE estableció sus Principios de Gobierno Corporativo: «El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes involucradas. El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento».

Cuando el grado de corrupción en el sector público es elevado, no son las empresas más competitivas las que prosperan, sino las que se pueden permitir influir en el mercado y en el sistema regulatorio a su favor. Sin competencia justa, los inversores internacionales prefieren encauzar sus inversiones a otros lugares o exigen ma-

por rentabilidad para compensar el incremento de riesgo por hacer negocios en esta situación. Una normativa nacional de miras más altas sobre gobierno corporativo puede aumentar considerablemente la confianza entre los inversores y prestamistas internacionales, lo que mejora la competitividad internacional de las economías nacionales. El buen gobierno corporativo dentro y fuera de las fronteras también puede ayudar a mejorar las condiciones de empresas pequeñas o locales en países en desarrollo, que no pueden permitirse competir con empresas extranjeras que deciden utilizar prácticas que no son éticas.

**« El gobierno corporativo
aumenta la confianza
y mejora la competitividad»**

El gobierno corporativo cubre muchas áreas, incluidas normas básicas que regulan la relación entre inversores y acreedores por un lado y directores por otro. Estas garantizan, por ejemplo, la comunicación de información financiera y empresarial importante a los accionistas y, a menudo de forma indirecta, al público. Esa transparencia proporciona una competencia justa y responsable. Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE ilustran el consenso actual sobre buenas prácticas. Transparency International seguirá alentando el cumplimiento de los principios de la OCDE con su trabajo en cuestiones de transparencia, en especial detectando buenas prácticas y desarrollando principios generales para la inversión transfronteriza orientada al mercado de empresas privadas y públicas.

La sociedad civil y la RSC: principios empresariales para luchar contra los sobornos

Erradicar la corrupción es la prioridad de Transparency International y otras organizaciones en pos de la RSC. Desde su fundación en 1993, Transparency International ha participado activamente en el proceso de supervisión y formulación de las convenciones contra el soborno. Ejemplo de ello son los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno, elaborados por Transparency International junto con Social Accountability International.

Ambos grupos proporcionan un marco práctico para la implantación de una política contra el soborno con el fin de abordar los numerosos retos a los que se enfrentan las empresas dentro y fuera de sus países. Esta política se ha convertido en una norma en el sector desde que fue concebida en 2002. Un número creciente de empresas de todo el mundo emplean estos principios para desarrollar o para comparar sus propias políticas. En los años venideros, la legitimidad y la credibilidad de dichos códigos se pondrán a prueba. Las empresas deben ser conscientes de que la adopción de políticas contra el soborno es vital para lograr una gestión efectiva del riesgo y de su reputación.

El Convenio de la OCDE de Lucha contra la Corrupción

Históricamente, uno de los principales obstáculos que encontraban las empresas internacionales para detener el soborno era el miedo a que los intentos unilaterales por adoptar un grado de RSC mayor que sus competidores dieran lugar a una desventaja competitiva. El reto consistía en introducir normas contra el soborno para toda la competencia de forma simultánea. La OCDE lo logró con el apoyo de la sociedad civil, en especial de Transparency International. En 1997 se elaboró un Convenio de Lucha contra la Corrupción en el foro de la OCDE, que entró en vigor en febrero de 1999, para convencer a las empresas de que apoyaran el Convenio. Transparency International ofreció una solución al dilema del prisionero. Muchas empresas no querían sobornar pero se sentían obligadas a hacerlo para mantenerse al mismo nivel que la competencia. Transparency International creó pactos de integridad contra sobornos para que los firmaran todos los competidores en aquellos mercados donde estos se conocían. Esta visión fue bienvenida por muchas empresas y jugó un importante papel a la hora de garantizar su apoyo al convenio, que, finalmente, fue la clave para su posterior ratificación.

Conclusión y perspectivas

El buen gobierno es una condición sine qua non para una acción sostenible contra la pobreza, tanto para el desarrollo nacional de países desfavorecidos como para la inversión y ayuda al desarrollo de los más ricos. La sociedad civil es crucial para fomentar el buen gobierno en cada paso de la cadena de desarrollo, desde la valoración de la necesidad de ayuda al desarrollo hasta la supervisión de su puesta en práctica y la evaluación de su eficacia. En muchos contextos diversos, la formulación y la puesta en práctica efectivas de la política deben implicar a varias partes interesadas, con acuerdos complejos que traspasan fronteras nacionales y de sectores, ya que las soluciones (a escala local, nacional y global) dependen de información, perspectivas y recursos más allá de aquellos disponibles para cualquier sector u organización aislada.

**« El buen gobierno
es condición necesaria
para erradicar la pobreza»**

El mayor reto para la sociedad civil será el de mejorar las vidas de los más vulnerables y crear un terreno de juego en igualdad de condiciones para los agentes nacionales e internacionales que desean trabajar con integridad. El sector privado demuestra cada vez más su disposición a comprometer a la sociedad civil, lo que se evidencia por el rápido crecimiento del movimiento de RSC, incluida la adopción del informe social. La lucha contra la corrupción es un reto no solo para los estados, sino para todos los agentes de la comunidad internacional.

Nota

Documento original escrito en inglés, 2009.

Edición castellano: Fundación CODESPA, 2013.

RSC y la Agenda del Desarrollo: el papel de las pequeñas y medianas empresas

*Traducción del libro Business and Poverty. The Global CSR Casebook
CODESPA / ICEP, 2009*

Wilfried Luetkenhorst es jefe del gabinete y director de la Oficina de estrategia organizativa y aprendizaje en la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen exclusivamente al autor y no deben atribuirse a ONUDI.

Se aprecia y reconoce la ayuda en investigación que ha proporcionado su compañero **Kazuki Kitaoka**.

Resumen

Se presta una atención creciente a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). No obstante, el movimiento de RSC solo será sostenible si un número considerable de pymes adopta el concepto. Este ensayo hace referencia a la importancia capital de las pymes como grandes contribuidoras a la economía y al empleo, ofrece una panorámica sobre las capacidades de cohesión económica y social de las pymes en los países en desarrollo y sugiere la necesidad de intermediarios para servir de puente y superar la brecha entre productores de países en desarrollo y multinacionales. Mientras los productores se enfrentan a exigencias de calidad así como de productividad y requisitos de RSC para el Desarrollo (RSC+D) que todavía no se aplican en sus mercados, las multinacionales no suelen disponer de la información suficiente sobre la existencia y las capacidades de posibles socios de negocio y sus necesidades técnicas.

El auge de la RSC

En la última década, se ha venido prestando más atención al concepto de la RSC como máxima para el comportamiento ético de las empresas y como base para una buena ciudadanía corporativa. En medio de contundentes pruebas de irresponsabilidad y fraude corporativos a gran escala, se insiste en que la empresa puede y debe actuar de forma que respete los objetivos y demandas legítimos de todas las partes interesadas. Existe un amplio abanico de iniciativas sobre asociaciones público-privadas, tanto a escala nacional como en el sistema de las Naciones Unidas. Estas incluyen coaliciones empresariales transfronterizas, conferencias globales, estudios y talleres, normas sociales, etiquetas y mecanismos de supervisión relacionados, grupos de comercio justo y fondos de inversión socialmente responsables²⁶.

Mientras que la dimensión social ha sido una característica indisoluble de las economías de mercado europeas de posguerra, ahora somos testigos de los intentos de vincular prácticas empresariales responsables del mundo corporativo a acciones voluntarias y aportaciones directas a objetivos de política pública social y medioambiental. La Comisión Europea, por ejemplo, ve la RSC como parte de la contribución de las empresas al desarrollo sostenible y a la Estrategia Europea para el Crecimiento y el Empleo, y considera que la RSC tiene el potencial de contribuir a varios objetivos comunes, como la cohesión social, la competitividad económica y el uso más racional de los recursos naturales²⁷.

No obstante, al margen de esta atención considerable a la RSC, también se observó que el proceso de globalización que tan rápido acelera ha desvinculado paulatinamente las redes internacionales de producción y financiación de un sistema retrasado en políticas e instituciones globales. En un desarrollo estrechamente relacionado, como indicó ya en 2001 el economista graduado en Harvard Dani Rodrik, «la integración económica internacional tiene lugar sobre un telón de fondo de gobiernos en retroceso y menores obligaciones sociales»²⁸. ¿Significa esto que estamos siendo testigos de la aparición de estructuras de gobierno híbridas en que las necesidades sociales ya no son de la competencia exclusiva del estado?

La RSC y las pymes

Con el paso de los años, la RSC se ha definido de diversas maneras. Por lo general, se refiere a las empresas que integran «su preocupación por temas sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en su interacción con los grupos de interés de forma voluntaria [...] no solo cumpliendo las expectativas legales sino yendo más allá»²⁹. Es importante que esta definición vincule la práctica de la RSC intrínsecamente a las operaciones comerciales, excluyendo así el altruismo corporativo y conectando la RSC con el núcleo de las operaciones de la empresa. Este énfasis en los beneficios económicos derivado de las consideraciones medioambientales y sociales suele llamarse la «justificación empresarial de la RSC».

Esta justificación empresarial de la RSC puede deberse a una serie de motivos y mecanismos diversos. Estos varían desde intentos a la defensiva por evitar pérdidas económicas y proteger la imagen y la reputación, hasta

²⁶ Véase Nelson, Building Linkages for Competitive and Responsible Entrepreneurship, ONUDI y Kennedy School of Government, Universidad de Harvard, 2007.

²⁷ Véase Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility, COM (2006) 136, Comisión Europea, Bruselas, marzo 2006.

²⁸ Rodrik, Survey on Globalization: Is government disappearing?, The Economist, 29 de septiembre, 2001.

²⁹ Véase Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper, COM (2001) 366, Comisión Europea, Bruselas, julio 2001.

un cálculo proactivo coste-beneficio que tiene en cuenta las ganancias económicas de las mejoras en productividad (por ejemplo, las que resultan de una gestión de recursos humanos con más visión o de una mayor eficiencia energética o de uso de materiales). En última instancia, la RSC conforma el núcleo de la estrategia corporativa de la empresa y se convierte en la base para un valor de marca y el impulsor del aprendizaje organizativo, la gestión de la innovación y de la tecnología³⁰.

Dada la importancia primordial de las pymes como las mayores contribuidoras a la economía y al empleo en la mayoría de países, ONUDI lleva mucho tiempo defendiendo que se extienda la aplicación de la RSC en las pymes³¹. Del mismo modo, la Comisión Europea afirmó en un comunicado de 2006 que «el impacto colectivo de la RSC practicada por las pymes resulta esencial si se desea aprovechar al máximo el potencial de la RSC para contribuir al crecimiento, a generar puestos de trabajo y al desarrollo sostenible [...] [y que] se necesita un enfoque específico para fomentar la RSC entre las pymes»³².

« La aplicación más extendida de la RSC en las pymes es de crucial importancia»

La importancia de las pymes en las economías nacionales

De hecho, en el desarrollo económico e industrial juegan un papel sumamente importante las micro, pequeñas y medianas empresas que, de media, representan más del 90 por ciento de las empresas y generan entre el 50 y el 60 por ciento del empleo, especialmente en los países en desarrollo. Además de su importancia en todos los niveles del desarrollo, estudios empíricos muestran claramente que con los bajos niveles de renta característicos de países en desarrollo, la prevalencia de pymes es particularmente pronunciada. De modo similar, a medida que aumentan los ingresos, la proporción de empresas de mayor tamaño suele subir: las microempresas son menores en número y las empresas medianas más sofisticadas son más numerosas³³.

A pesar de que exista cierta controversia en algunos ámbitos, hay un consenso generalizado en que las pymes tienden a utilizar procesos de producción donde se requiere más mano de obra que las grandes empresas (en parte debido a los subsectores industriales y grupos de productos que cubren) y, por tanto, contribuyen de modo significativo a la creación de oportunidades de empleo en producción, a la generación de ingresos y, en última instancia, a la reducción de la pobreza. También hay muchas pruebas empíricas que indican que los países con un mayor porcentaje de pequeñas empresas industriales han logrado hacer que la distribución de los ingresos sea más equitativa.

Asimismo, las pymes suelen producir bienes en mercados nicho de forma muy flexible y personalizada y son el caldo de cultivo del emprendimiento, la innovación y la asunción de riesgos. Como tal, son la clave para la transición de economías donde prevalece la agricultura a aquellas de perfil industrial, ya que proporcionan oportunidades para actividades de procesamiento que añaden valor. Esto puede generar formas de ganarse la vida que sean sostenibles, servir de base para el crecimiento a largo plazo, facilitar la transición hacia empresas mayores y contribuir a la creación de sistemas económicos resilientes en que empresas grandes y pequeñas estén interconectadas. Teniendo en cuenta que las multinacionales buscan socios nacionales fiables para sus

30 Véase Corporate Social Responsibility: Implications for small and medium enterprises in developing countries, ONUDI, Viena, octubre 2002.

31 Véase Corporate Social Responsibility. Implications for small and medium enterprises in developing countries.

32 *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility.*

33 Véase Snodgrass y Biggs, Industrialization and the Small Firm: Patterns and policies. *International Centre for Economic Growth y Harvard Institute for International Development, 1996.*

cadenas de suministro, estas interconexiones son de especial importancia en la competición global creciente por la inversión extranjera.

Las aportaciones de las pymes al desarrollo pueden encontrarse en la intersección de las dimensiones económica y social: las pymes fomentan la cohesión económica al conectarse y apoyar a empresas mayores, sirviendo a mercados nicho y, en general, contribuyendo a la creación de capacidades productivas sistémicas. Al mismo tiempo, las pymes fomentan cohesión social al reducir las brechas de desarrollo y las disparidades, propagando las ganancias del crecimiento económico a segmentos más amplios de población y regiones más desfavorecidas.

Vínculos empresariales y RSC+D

Cuando se revisa el panorama de las pymes en países en desarrollo se encuentran al menos tres tipos de funciones que estas desempeñan en los entornos empresariales en que trabajan: (i) como subcontratistas en cadenas de valor internacionales, normalmente como proveedores para las multinacionales, (ii) como agentes internacionales independientes y (iii) como entidades internas, a menudo en cadenas de valor nacionales. En especial, el primer grupo personifica el significado general de vínculos empresariales entre multinacionales y pymes y el papel que las cadenas de valor globales juegan en dar a las pymes acceso a mercados de exportación. Específicamente en lo que se refiere a las prácticas de RSC en zonas en desarrollo (RSC+D), dichos vínculos adquieren gran importancia cuando las multinacionales se abastecen de piezas, componentes y servicios de pymes proveedoras nacionales, lo que mejora el contenido local de la producción dentro de las cadenas de valor globales.

En realidad, no obstante, el desarrollo de los vínculos empresariales entre las multinacionales y las pymes se ve obstaculizado por el fracaso del mercado en la entrega de información, habilidades e infraestructura³⁴. Mientras que los productores de los países en desarrollo suelen enfrentarse repentinamente con requisitos de calidad, productividad y RSC+D que todavía no se aplican en sus mercados nacionales, las multinacionales suelen disponer de información insuficiente sobre la existencia y las capacidades de posibles socios empresariales y sus necesidades económicas. El efecto de esta brecha de información es todavía más evidente cuando miramos a pequeños proveedores de segundo y tercer grado, ya que afecta negativamente al rendimiento de toda la cadena de suministro debido a un apoyo técnico inadecuado, incluida la infraestructura técnica para cumplir los requisitos (por ejemplo laboratorios de pruebas). Además, la inversión efectiva en modernización de la empresa suele quedar limitada por incentivos de políticas que están influenciadas en contra de las pymes y generan barreras a los instrumentos financieros adecuados, y en consecuencia al acceso a fondos.

Por ese motivo, existen razones para que un intermediario intervenga y complemente los mecanismos del mercado para crear vínculos empresariales sostenibles e introducir de forma más generalizada la RSC+D. En respuesta a esta necesidad, muchos gobiernos, instituciones de apoyo a las pymes y también algunas multinacionales han iniciado programas con el objetivo de mejorar las capacidades y rendimiento de las pymes como socias para el abastecimiento local. A pesar de que dichos programas suelen centrarse en medidas de mejora de calidad y de productividad a escala de la empresa, hay otras iniciativas que adoptan una perspectiva de desarrollo más amplia y explícitamente adoptan los principios de RSC+D.

³⁴ Véase Stanton y Polatajko, *Business Linkages: Their value and donor approaches towards them*, UK Department for International Development, Londres, 2001.

Partiendo de tal ejemplo se crea el Programa de Alianzas Empresariales de ONUDI³⁵, que trabaja con multinacionales, organizaciones empresariales, instituciones de investigación y ONG para ayudar a las pymes en países en desarrollo a cumplir las crecientes demandas de calidad, productividad y Responsabilidad Corporativa. A pesar de que hasta ahora solo se ha llevado a la práctica un número limitado de proyectos, se han logrado resultados tangibles en términos de mejoras en el rendimiento de las pymes y en los vínculos empresariales. La motivación de este programa ha sido ir más allá del apoyo parcial que las multinacionales individuales pueden proporcionar a sus proveedores preferentes e iniciar un proceso de mejora a escala de todos los subsectores industriales, que tendrá como resultado mejor calidad, mayor productividad, producción estable en términos medioambientales y mejora en las condiciones laborales.

Una de las lecciones aprendidas es que la demostración de los beneficios empresariales de un enfoque de alianza amplía el horizonte de los directores de pymes y les hace responder mejor ante una agenda de RSC más amplia. Fundamentalmente, si se da un compromiso de mejora en el impacto del negocio sobre los trabajadores y en el entorno, es gracias a que se ha inculcado una perspectiva a largo plazo y se ha desarrollado una justificación empresarial clara para la RSC. Por ello, a pesar de que crear una agenda de RSC no fue claramente el desencadenante inicial de la participación de las pymes en el programa de alianzas, muchas de ellas ahora comprueban los beneficios de haberse posicionado como empresas responsables.

Competitividad responsable: ¿existen pruebas a nivel más general?

Este ejemplo práctico nos acerca a la cuestión (al margen de las pruebas casuísticas encontradas a nivel más específico a escala de la empresa) de si hay una justificación a nivel más general a favor de las estrategias de desarrollo socialmente responsables. En otras palabras, imaginemos que un número considerable de empresas actuara de forma responsable en términos sociales y medioambientales y que las estructuras económicas de gobierno y los incentivos fueran diseñados para fomentar tal estrategia: ¿el resultado no mejoraría gracias a la competitividad general? Esta es la cuestión abordada en el estudio sobre competitividad responsable realizado desde 2003 por el Copenhagen Centre y por AccountAbility. Aunque es demasiado pronto para ofrecer conclusiones claras a largo plazo sobre las relaciones causa-efecto entre la riqueza nacional y las consideraciones sociales y medioambientales a escala nacional, sí se puede hablar de una «correlación estrecha entre la competitividad responsable de los países y su fortaleza económica»³⁶.

« Se cree que existen vínculos entre la competitividad responsable y la fortaleza económica de un país »

Sin embargo, la pregunta sobre si esta correlación positiva es resultado de una acción empresarial responsable o de una política más estricta en el sector y una legislación social y medioambiental más exigente en los países industrializados sigue abierta. No obstante, estos resultados preliminares pueden complementar las pruebas empíricas de las empresas con datos a escala más general y hacer que la RSC pase a un nivel superior en su globalización, lo que supondría la base para continuar con la investigación y el estudio.

³⁵ Véase Business Partnerships for Industrial Development, ONUDI, Viena, 2002.

³⁶ The State of Responsible Competitiveness 2007: Making sustainable development count in global markets, AccountAbility, 2007.

Conclusiones y perspectivas

Puede afirmarse, no sin cierta dosis de ironía, que la dimensión económica sigue siendo la menos explorada en la RSC, en comparación con las dimensiones medioambiental y social. La forma en que las grandes multinacionales interactúan con sus pymes proveedoras es, en sí misma, la clave para las estrategias y los resultados de RSC. La creación de relaciones estables, duraderas y basadas en la confianza contribuye a nutrir el emprendimiento y el empleo local, y podría ser una de las aportaciones sociales más potentes que las grandes empresas puedan realizar. Por ello, las estrategias visionarias de gestión de la cadena de suministro deberían considerarse parte de la agenda de RSC.

Las empresas responsables son aquellas que pasan del mero cumplimiento al compromiso, de la minimización de daños a la creación de valor. Las pymes, en especial las de los países en desarrollo y las que fabrican para mercados de exportación, necesitan herramientas adecuadas para supervisar, informar y mejorar continuamente su actuación en RSC. En respuesta a esta necesidad, ONUDI ha lanzado recientemente el Programa de fomento de empresas responsables (Responsible Entrepreneurs Achievement Programme o REAP): una herramienta de gestión basada en la RSC y de información que ayuda a las pymes a aprovechar los enfoques de gestión basados en la RSC de conformidad con la próxima norma ISO 26000, Guía sobre responsabilidad social.

Queda claro que los resultados observados en la actualidad sobre el movimiento de la RSC solo serán sostenibles si un número suficiente de pymes adopta el concepto de la RSC – si pueden cosechar los beneficios económicos de la práctica de RSC también a corto plazo. Por ello, existe una necesidad de aumentar el alcance de las iniciativas de RSC individuales a escala de las empresas. Esto a su vez requiere: (i) una mayor implicación de las organizaciones empresariales en la defensa y concienciación sobre la RSC y en proporcionar apoyo para su puesta en práctica en las pymes miembros; y (ii) una acción pública movida por la prudencia que pretenda remodelar los mercados y fortalecer los impulsos para adoptar prácticas de RSC tanto en producción como en consumo. Debido a que las pymes son uno de los beneficiarios principales de las normas transparentes y de la ausencia de corrupción, el buen gobierno público debería considerarse un factor esencial en la generalización de la RSC.

En los países en desarrollo, el debate sobre la RSC está sujeto a dos sospechas principales: se suele considerar que las normas medioambientales restringen el crecimiento y que las sociales restringen el comercio. Ambas se ven a veces como intentos por negar a los países en desarrollo acceso al ritmo rápido de crecimiento. Es más, también se critica argumentando que la RSC se basa en un paradigma de mercado mal interpretado que pretende otorgar funciones sociales a empresas lucrativas. Al mismo tiempo, se critica argumentando que la RSC se basa en la voluntariedad y, en última instancia, se ve como una iniciativa que debilita el poder regulador del estado.

Todavía no hay una opinión homogénea sobre la dirección futura de las estrategias de RSC, y el veredicto final dependerá en parte de la próxima guía ISO 26000. No obstante, hay cada vez más pruebas que apuntan a que ser un productor responsable tiene beneficios económicos duraderos en muchos mercados altamente competitivos. Esto ha creado incentivos cada vez más potentes para la práctica de RSC consolidada. En un momento en que la globalización expone a los países industrializados a la competencia de niveles de renta bajos de países en desarrollo, estos últimos se enfrentan a los retos que generan las crecientes normativas medioambientales y sociales para empresas exportadoras, incluidas pymes. ¿Pueden transformarse estos retos y amenazas en oportunidades y fortalezas utilizando estrategias de RSC como fuente de ventaja competitiva para la empresa?

Nota

Documento original escrito en inglés, 2009.

Edición castellano: Fundación CODESPA, 2013.

Información adicional

Fundación CODESPA [www.codespa.org] es una organización internacional especializada en desarrollo socioeconómico como motor para disminuir la pobreza en zonas en desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Desde su comienzo hasta la actualidad, CODESPA ha gestionado alrededor de 730 proyectos en 33 países de América Latina, Oriente Medio, África y Asia, y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida.

En CODESPA llevamos trabajando con empresas desde nuestro origen, y nuestra experiencia nos ha demostrado que la participación de la empresa privada, ya sea multinacional, grande o pyme, puede suponer una gran contribución a la lucha contra la pobreza. La tipología de nuestros proyectos, basados en la promoción económica y social, permite que las empresas encuentren múltiples puntos de conexión de éstos con su propia actividad de negocio.

Con el objetivo de implicar al sector privado de forma activa y directa en la lucha contra la pobreza, CODESPA creó el **Programa Empresa y Desarrollo**. Esta iniciativa trata de proponer diversas modalidades de colaboración de la empresa, con la idea de que cada empresa de cualquier sector y tamaño pueda encontrar su propio espacio para contribuir a la lucha contra la pobreza.

□ Datos de contacto

Silvia Loro | Área de Empresa y Desarrollo | Departamento de Investigación e Innovación Social

| innovacion@codespa.org | (+34) 91 744 42 58 / 40 | www.codespa.org

PUBLICACIONES FUNDACIÓN CODESPA – EMPRESA Y DESARROLLO

I. PUBLICACIONES

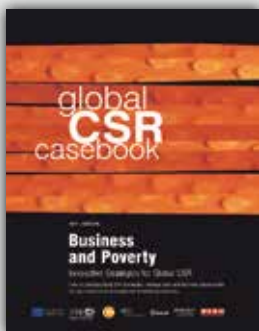


Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

Una herramienta estratégica para integrar a empresas y empleados en la lucha contra la pobreza | CODESPA e ICEP, 2012

Recoge casos reales de empresas que han logrado afrontar con éxito diversos retos que surgen durante el diseño, implementación y evolución de las iniciativas de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo. A través de ensayos y entrevistas, reconocidos expertos internacionales nos acercan ideas y experiencias consolidadas sobre cómo el VC para el Desarrollo puede convertirse en una gran herramienta que contribuye a la gestión de los Recursos Humanos, las políticas de Acción Social y Responsabilidad Social Corporativa y las propias estrategias de negocio; una herramienta que posibilita a la empresa cumplir con equilibrio objetivos sociales y empresariales.

Solicite su ejemplar impreso en innovacion@codespa.org



Global CSR Casebook: Business and Poverty.

Innovative Strategies for Global CSR. CODESPA e ICEP, 2008.

Esta publicación recoge nueve casos de estudio de buenas prácticas de empresas europeas involucradas en la lucha contra la pobreza a través de una estrategia de RSC global. Realizado por CODESPA en colaboración con la Comisión Europea e ICEP Austria y el apoyo de IESE y Boston Consulting Group.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org

II. SISTEMATIZACIONES DE LA EXPERIENCIA CODESPA



“Guía para la puesta en marcha de un Programa de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo”.

El modelo Profesionales para el Desarrollo. CODESPA, 2011.

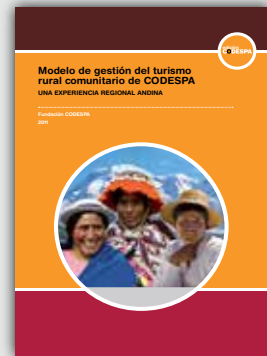
Guía paso a paso que refleja la experiencia de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo de CODESPA, entidad que lanzó en 2001 un programa pionero de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. En esta publicación, CODESPA trata de reflejar el alto potencial de impacto social que este modelo implica. Desde su larga experiencia, CODESPA detalla de manera práctica y didáctica las fases a seguir y las claves del éxito en la implementación de un proyecto específico de VC para el Desarrollo, subrayando aspectos críticos para el éxito e impacto en todos y cada uno de los participantes.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org

Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA.
 Una experiencia regional andina. *CODESPA, 2011.*

Dirigido a actores de la cooperación interesados en realizar intervenciones de desarrollo en el sector turismo, la publicación detalla el modelo de intervención llevado a cabo en Perú, Ecuador y Bolivia por Fundación CODESPA. Se detalla la estrategia realizada a lo largo de la cadena de valor turística, principalmente en sus cuatro elementos clave; por el lado de la oferta: organización comunitaria y desarrollo de un producto turístico; y por el lado de la demanda: comercialización y alianzas estratégicas. La calidad, el respeto a la identidad cultural y el desarrollo de capacidades constituyen los elementos transversales del modelo. La publicación termina con una serie de aprendizajes para potenciar el modelo y maximizar los resultados de futuras intervenciones en esta área.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org



Innovación social en microfinanzas.

Metodología de desarrollo de nuevos productos: Microseguro 3x1 y Préstamo para la creación de empresas de ADOPEM. CODESPA, 2010.

En la publicación se describe y analiza el proceso de desarrollo de nuevos productos microfinancieros fruto de un proyecto de bancarización de remesas que ha tenido como objetivo mejorar la calidad de vida de los dominicanos a través de servicios microfinancieros e inversión productiva vinculados a las remesas. Gracias al proyecto, se ha logrado desarrollar con éxito un microseguro de vida por sólo 4 euros anuales y un programa integral de préstamo para creación de empresas y capacitación empresarial.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org



III. NOTAS TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO

La RSC+D y el papel de las empresas en la resolución de los problemas sociales. Abril 2012.

¿Puede el turismo ser una herramienta eficaz, rentable y sostenible para la reducción de la pobreza y el desarrollo de comunidades pobres? El modelo de gestión de Turismo Rural Comunitario. Junio 2011.

Año Europeo del Voluntariado: una oportunidad para la implicación social de las empresas. Febrero 2011.

La RSC y el papel del accionista en las empresas estadounidenses. Diciembre 2009.

Las cinco etapas de la RSC. Del posicionamiento defensivo a la estrategia de integración en el negocio como eje de sostenibilidad. Diciembre 2008.

La relación estratégica entre ONG y empresa. Alianzas para el desarrollo. Noviembre 2008.

Empresa y Desarrollo. Noviembre 2008.





Asesoría en desarrollo para el sector privado

CODESPA es especialista en crear alianzas estratégicas con el sector privado y sinergias con el resto de actores de la Cooperación para el Desarrollo como es la administración pública, la academia y organizaciones de la sociedad civil. Tratamos de, no sólo contar con la participación económica de las empresas, sino involucrarles en acciones de lucha contra la pobreza.

Ofrecemos asesoría especializada a las empresas sobre cómo realizar acciones de lucha contra la pobreza dirigidas a la Base de la Pirámide y estrategias de negocios inclusivos y cadenas de suministro responsable. Tenemos una amplia experiencia en el desarrollo y fortalecimiento de proveedores con escasos recursos, la creación y fortalecimiento a microempresas, y la promoción de la asociatividad, entre otros.

En el universo de la Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo (RSC+D), CODESPA desarrolla servicios de investigación y diagnóstico de oportunidades de intervención, diseño y ejecución de programas de acción social integrados en el negocio de la empresa, elaboración de reportes e indicadores de impacto de acción social y medición de los resultados.

Servicios destacados

- Diseño de estrategias de Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo (RSC+D) a empresas
- Formación a directores de empresa sobre estrategias de RSC+D y de Voluntariado Corporativo
- Programas de sensibilización y formación a empleados
- Diseño de programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo
- Medición de programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo
- Investigación y elaboración de publicaciones sobre RSC + D

CODESPA es una organización no lucrativa que cuenta con más de 25 años de experiencia en el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo.

La Fundación gestiona actualmente más de 100 proyectos en 17 países de América Latina, Asia y África a través de once delegaciones internacionales y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida (www.codespa.org). Su Presidente de Honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.

CODESPA apuesta por el desarrollo económico y social trabajando fundamentalmente en: microfinanzas para el desarrollo, creación de tejido empresarial, desarrollo rural agropecuario, turismo de gestión comunitaria, formación profesional e inserción laboral, migración y desarrollo; y alianzas con el sector privado para el desarrollo. Asimismo, CODESPA lleva a cabo una intensa labor de evaluación y gestión del conocimiento, así como de investigación y formación para profesionales del desarrollo y empresas, desde la visión de que el trabajo conjunto es clave para la erradicación de la pobreza. Adicionalmente, CODESPA cuenta con una Unidad de Asesoría en Desarrollo, desde la que brinda servicios externos a entidades de desarrollo nacionales e internacionales.

Dpto. Investigación e Innovación Social
c/ Rafael Bergamín, 12
28043 MADRID
Tel.: +34 91 744 42 40
Fax: +34 91 744 42 41

innovacion@codespa.org - www.codespa.org