

Buenas prácticas peruanas de
responsabilidad social empresarial:
colección 2005

Serie: Apuntes de Estudio nº 63

María Matilde Schwalb
Emilio García
Virginia Soldevilla
Editores

**Buenas prácticas peruanas de
responsabilidad social empresarial:
colección 2005**



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

© Universidad del Pacífico
Centro de Investigación
Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

**Buenas prácticas peruanas de responsabilidad social empresarial:
colección 2005**

María Matilde Schwalb

Emilio García

Virginia Soldevilla

(Editores)

1ª edición: junio 2006

Diseño de la carátula: Icono Comunicadores

ISBN: 9972-57-095-9

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2006-3228

Esta publicación forma parte de la Biblioteca de Responsabilidad Social

BUP – CENDI

Buenas prácticas peruanas de responsabilidad social empresarial: colección 2005 / Eds. María Matilde Schwalb, Emilio García y Virginia Soldevilla. -- Lima : Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2006. -- (Apuntes de Estudio ; 63)

/ RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL / ESTUDIOS DE CASOS / PERÚ /

65:504.03 (85) (CDU)

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

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

Derechos reservados conforme a Ley.

Índice

Introducción	17
I Convivencia armoniosa, y aporte de Minera Buenaventura al desarrollo social y sostenible de la comunidad de Huancavelica	
Samuel Mongrut Montalván	23
1. Introducción	23
2. Resumen ejecutivo	24
3. Antecedentes	25
3.1. La actividad minera en el Perú	25
3.1.1. Producción	25
3.1.2. Empleo	27
3.1.3. Seguridad	28
3.1.4. Medio ambiente	29
3.1.5. Ámbito social	31
3.1.6. Riesgos de la actividad minera	32
3.1.7. Legislación ambiental referida a la actividad minera	33
4. Minera Buenaventura	34
4.1. Descripción de la empresa y sus actividades	34
4.1.1. Visión, misión y valores	35
4.1.2. Operaciones	36
4.2. Proyectos de responsabilidad social y ambiental de Buenaventura	37
5. Proyectos ambientales y de desarrollo social en la unidad minera de Julcani	43

5.1.	Características de las obras y los programas desarrollados en Julcani	43
5.2.	Obras y programas desarrollados en la comunidad de Julcani	45
5.3.	Factores de éxito de las obras realizadas por Buenaventura en la comunidad de Julcani	48
5.3.1.	Compartir el riesgo	49
5.3.2.	Generar proyectos	49
5.3.3.	Manejar el concepto de gestión ambiental junto con el de impacto ambiental	49
5.4.	Otros datos sobre el desempeño ambiental y social de Minera Buenaventura en la comunidad de Julcani	50
6.	Epílogo: lección aprendida	52
	Bibliografía	53
	Anexos	55

II. Programa Educativo «Videoteca Backus» – Fundación Backus

	Patricia Lay Ferrato	59
1.	Introducción	59
2.	Resumen ejecutivo	61
3.	Situación actual del sector cervecero	62
4.	La empresa	64
4.1.	Filosofía, misión y valores	67
5.	La responsabilidad social en el Grupo Backus	67
5.1.	Responsabilidad social interna	68
5.2.	Responsabilidad social externa	72
6.	La Fundación Backus	72
7.	El Programa Educativo «Videoteca Backus»	74
7.1.	Situación de la educación en el Perú	75
7.2.	Objetivos del programa	79
7.3.	Definición del programa	80
7.4.	Actividades o servicios	81
7.5.	Logros y resultados	82
8.	Testimonios	86
9.	Lecciones aprendidas	87
	Bibliografía	89
	Anexos	91

III. Agua para El Rosario

	Rosa María Fuchs Ángeles y Susana Sugano Sato	97
1.	Introducción	97

2.	Resumen ejecutivo	98
3.	Antecedentes	99
3.1.	El departamento de Ica	99
3.2.	La agroindustria en Ica	99
3.3.	El problema del agua en Ica	102
4.	La empresa	104
4.1.	Tecnología en el cultivo	105
4.2.	Políticas laborales	105
5.	El Área de Desarrollo Sostenible	107
5.1.	Visión de la empresa acerca del desarrollo sostenible para Ica ..	108
5.2.	Política general de responsabilidad social	109
5.3.	Comunicaciones	109
6.	Caso «Agua para El Rosario»	110
6.1.	Centro poblado El Rosario	110
6.2.	Situación inicial: el problema del agua en El Rosario	111
6.3.	Apoyo a la comunidad	112
6.4.	Implementación del proyecto de donación del pozo	112
6.5.	Resultados	114
6.6.	Impacto	115
6.7.	Factores clave de éxito del proyecto	116
7.	Lecciones aprendidas	117
	Bibliografía	119
	Anexos	120

IV. Centro de Esparcimiento Picasso Candamo

	Patricia Araujo Azalde	133
1.	Introducción	133
2.	Resumen ejecutivo	135
3.	El sector azucarero	136
3.1.	El mercado mundial del azúcar	136
3.2.	El sector azucarero en el Perú	139
4.	Agroindustrias San Jacinto S.A.A.	145
4.1.	La empresa	145
4.2.	Visión, misión y valores	147
4.3.	Políticas	148
4.4.	Productos y proceso productivo	149
4.5.	Indicadores de producción	151
4.6.	Ventas	152
4.7.	Innovaciones	154
4.8.	Medios de difusión	156

5.	La responsabilidad social en la empresa	156
5.1.	Antecedentes	156
5.2.	El programa de responsabilidad social	162
5.3.	Acciones	163
6.	El proyecto Centro de Esparcimiento Picasso Candamo	172
6.1.	La localidad de San Jacinto	172
6.2.	Antecedentes	173
6.3.	Objetivos	174
6.4.	Público objetivo	175
6.5.	Características del Centro	175
6.6.	Inversión y sostenibilidad económica	176
6.7.	Resultados obtenidos	177
6.8.	Testimonios	179
6.9.	Comunicación	181
7.	Proyecciones	182
8.	Lecciones aprendidas	183
	Bibliografía	184
	Anexos	187

V. Amanco por un Perú mejor

	Israel Velarde Cumpa	191
1.	Introducción	191
2.	Resumen ejecutivo	192
3.	El sector de materiales de construcción	193
3.1.	Producción	193
3.2.	Oportunidades y riesgos	195
3.3.	Precios	195
3.4.	Exportaciones e importaciones	196
3.5.	Despachos locales, autoconstrucción y otros	197
3.6.	Cadena de suministros	198
4.	Grupo Amanco	199
4.1.	La empresa	199
4.2.	Visión, misión, valores y responsabilidad social	200
4.3.	Estructura y estrategia empresarial	201
4.3.1.	El triple resultado y el balance de sostenibilidad (<i>sustainability scorecard</i>)	203
4.3.2.	Dimensión financiera	204
4.3.3.	Dimensión clientes	205
4.3.4.	Dimensión procesos y tecnología	205
4.3.5.	Dimensión social y ambiental	206

4.3.6.	Dimensión recursos humanos	210
4.4.	Programas de responsabilidad social	210
4.4.1.	Colaboradores	210
4.4.2.	Comunidad	211
4.4.3.	Medio ambiente	212
4.4.4.	Clientes y proveedores	213
5.	Programa «Amanco por un Perú mejor»	213
5.1.	Objetivo del programa	213
5.2.	Variables estratégicas	214
5.2.1.	Progreso	214
5.2.2.	Salud	215
5.2.3.	Actitud	215
5.3.	Alianza con PROMPYME	216
5.4.	Actividades del Programa «Amanco por un Perú mejor»	217
6.	Lecciones aprendidas	220
	Bibliografía	222
	Anexos	224

Índice de cuadros

I Convivencia armoniosa, y aporte de Minera Buenaventura al desarrollo social y sostenible de la comunidad de Huancavelica

Cuadro 1.1:	Producción minero-metálica, 2000-2004	26
Cuadro 1.2:	Cotizaciones de los principales productos mineros, 2000-2004 ...	26
Cuadro 1.3:	Exportación de principales productos mineros, 1994-2004 (en millones de dólares FOB)	27
Cuadro 1.4:	Principales problemas ambientales y sociales	31
Cuadro 1.5:	Composición accionaria de Minera Buenaventura	35
Cuadro 1.6:	Proyectos de desarrollo social realizados por Buenaventura ..	41
Cuadro 1.7:	Modelo conceptual SEKN II	44

III Agua para El Rosario

Cuadro 3.1:	Superficie agrícola del departamento de Ica	100
Cuadro 3.2:	Superficie agrícola bajo riego por procedencia del agua	101
Cuadro 3.3:	Actores y aportes en el proyecto de donación del pozo	115

IV Centro de Esparcimiento Picasso Candamo

Cuadro 4.1:	Producción mundial de caña de azúcar (en miles de toneladas métricas)	137
Cuadro 4.2:	Producción mundial de azúcar refinada (en millones de toneladas métricas)	138

Cuadro 4.3:	Indicadores estratégicos	142
Cuadro 4.4:	Empresas azucareras	144
Cuadro 4.5:	Hitos en la historia de San Jacinto	145
Cuadro 4.6:	Políticas que mantiene la empresa respecto a los agentes de interés	148
Cuadro 4.7:	Ventas netas de las principales empresas azucareras (en millones de dólares)	153
Cuadro 4.8:	Acciones efectuadas como parte del programa de responsabilidad social: con relación a los trabajadores	163
Cuadro 4.9:	Acciones efectuadas como parte del programa de responsabilidad social: con relación a los proveedores	166
Cuadro 4.10:	Acciones efectuadas como parte del programa de responsabilidad social: con relación a los clientes	167
Cuadro 4.11:	Acciones efectuadas como parte del programa de responsabilidad social: con relación a la comunidad	168
Cuadro 4.12:	Acciones efectuadas como parte del programa de responsabilidad social: con relación al medio ambiente	171

V. Amanco por un Perú mejor

Cuadro 5.1:	PBI por actividad económica, 1992-2005 (variación porcentual anual)	194
Cuadro 5.2:	Metodología de consultas de Amanco del Perú (resultados del año 2004)	208

Índice de gráficos

I. Convivencia armoniosa, y aporte de Minera Buenaventura al desarrollo social y sostenible de la comunidad de Huancavelica

Gráfico 1.1:	Miles de horas-hombre perdidas por huelgas en el sector minero, 1994-2004	28
Gráfico 1.2:	Índice de frecuencia de accidentes	29
Gráfico 1.3:	Índice de severidad de accidentes	29

II. Programa Educativo «Videoteca Backus» – Fundación Backus

Gráfico 2.1:	Gasto por alumno en educación primaria	76
Gráfico 2.2:	Gasto público total en educación como porcentaje del PBI, 1999	78
Gráfico 2.3:	Alumnos beneficiados con el programa regular, 1993-2004	85
Gráfico 2.4:	Maestros beneficiados con el programa de capacitación, 1995-2004	85

III. Agua para El Rosario

Gráfico 3.1:	Procedencia del agua utilizada para riego	102
Gráfico 3.2:	Rendimiento del espárrago a través de las campañas – Fundo Don Ernesto	105

IV. Centro de Esparcimiento Picasso Candamo

Gráfico 4.1:	Participación en la producción mundial de azúcar refinada, 2003	138
Gráfico 4.2:	Participación en la producción de caña de azúcar, 2003	140
Gráfico 4.3:	Sacarosa en caña	152
Gráfico 4.4:	Participación por presentaciones	154

V. Amanco por un Perú mejor

Gráfico 5.1:	PBI por actividad económica, 2005 (estructura porcentual) ..	193
Gráfico 5.2:	Precios de materiales de construcción, 1995-2006 (variación porcentual anual)	196
Gráfico 5.3:	Exportaciones de materiales de construcción (en millones de dólares)	197
Gráfico 5.4:	Estrategia empresarial de la responsabilidad social	202
Gráfico 5.5:	Proceso de diálogo y comunicación con <i>stakeholders</i>	209
Gráfico 5.6:	Actividades del Programa «Amanco por un Perú mejor»	217

Introducción

Hace más de tres años, la Universidad del Pacífico tomó la iniciativa de compilar y difundir los esfuerzos que se estaban haciendo en el Perú para incorporar la responsabilidad social como parte de la estrategia de negocios de las empresas. Ahora nos encontramos ante la tercera entrega de esta compilación de buenas prácticas empresariales y cuyo objetivo es ofrecer a empresarios, académicos, docentes, alumnos y público en general una muestra de que en el Perú se pueden hacer buenos negocios y, al mismo tiempo, satisfacer las demandas de los diferentes públicos interesados.

Esta tercera colección recoge las experiencias de cuatro empresas ganadoras del II Concurso para el Premio a la Responsabilidad Social y Ambiental de las Empresas, realizado en el año 2004 por Perú 2021. Es de destacar que el objetivo de este premio está alineado con el de la organización que lo promueve, el cual es lograr una «visión nacional compartida, haciendo que la empresa actúe como agente de cambio para el desarrollo del país e incorporando la responsabilidad empresarial como una herramienta estratégica de gestión».

Transcurridos tres años de experiencia en documentar las prácticas de responsabilidad social de las empresas, podemos decir que ha habido un avance. En primer lugar, cada vez hay más organizaciones interesadas en que se documenten y difundan sus experiencias de prácticas socialmente responsables. En segundo lugar, ha quedado claro que hay una preocupación creciente por parte de las empresas protagonistas de emprender programas que benefician principalmente a la comunidad circundante. Finalmente, cabe destacar que las organiza-

ciones que incorporan la responsabilidad social en su gestión demuestran que pueden ser rentables y exitosas, logrando a la vez impactos beneficiosos en la comunidad circundante.

Al igual que en las dos entregas anteriores —colecciones 2003 y 2004—, en esta oportunidad los criterios de selección de las iniciativas fueron la integración del manejo ambiental y social en las metas económicas de la empresa; la relación entre la actuación sostenible de la competitividad de la empresa, tanto en la industria como en el país, en la región y en el mundo; y el uso de herramientas o instrumentos que ayuden a un manejo sostenible y competitivo que contemple de manera integrada el impacto ambiental, social y económico.

Sobre la base de estos criterios, el Comité Evaluador seleccionó las siguientes experiencias:

- *Convivencia armoniosa, y aporte de Minera Buenaventura al desarrollo social y sostenible de la comunidad de Huancavelica*
Responsable: Samuel Mongrut Montalván

En este caso, se observa que la minería con enfoque de responsabilidad social puede contribuir sustancialmente al desarrollo de una región y que esta afirmación es válida aun en regiones muy pobres en las cuales es muy difícil visualizar qué actividades alternativas a la minería pueden generar riqueza. A través de esta experiencia, se ha implementado una serie de talleres autosostenibles que buscan exportar valor agregado ecológico mediante talleres textiles y de curtiembres.

Este proyecto ganó el primer lugar en la categoría «Empresa Grande» en el II Concurso para el Premio a la Responsabilidad Social y Ambiental de las Empresas.

- *Programa Educativo «Videoteca Backus» – Fundación Backus*
Responsable: Patricia Lay Ferrato

La Corporación Backus creó la Fundación Backus en el año 2002 gracias a los aportes de las empresas que conforman la corporación: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A., Cervecería San Juan S.A.A. y Compañía Cervecera del Sur del Perú S.A. La Fundación trabaja diversas actividades relacionadas con la educación, la salud, la cultura, la asistencia social y la conservación del medio ambiente. El caso se centra

en el ámbito educativo a través del Programa «Videoteca Backus» que brinda, a través de material audiovisual, herramientas de capacitación escolar y docente tanto a colegios estatales como particulares.

Este proyecto ganó el segundo lugar en la categoría «Empresa Grande» en el II Concurso para el Premio a la Responsabilidad Social y Ambiental de las Empresas.

- *Agua para El Rosario*
Responsables: Rosa María Fuchs Ángeles y Susana Sugano Sato

El centro poblado El Rosario es uno de los más pobres del distrito de Los Aquijes en el departamento de Ica. Desde su fundación, esta población ha sufrido el problema de escasez de agua. A finales del 2003, el problema se agudizó debido a que el pozo que abastecía a la comunidad colapsó por falta de un mantenimiento adecuado. En ese contexto, la donación de un pozo por parte de Agrícola Chapi fue determinante para que dicho centro poblado volviera a contar con este servicio y, de esta manera, se pudiera aliviar a las más de 400 familias que viven en El Rosario.

Este proyecto ganó el primer lugar en la categoría «Empresa Mediana» en el II Concurso para el Premio a la Responsabilidad Social y Ambiental de las Empresas.

- *Centro de Esparcimiento Picasso Candamo*
Responsable: Patricia Araujo Azalde

Esta experiencia se circunscribe a la localidad de San Jacinto, ubicada en el departamento de Ancash, localidad en la cual opera Agroindustrias San Jacinto S.A.A. La responsabilidad social de esta empresa se muestra en las obras que viene ejecutando desde hace algunos años en los ámbitos comunal, educativo, cultural, recreacional, social, medioambiental, entre otros. Estas obras tienen como uno de sus principales objetivos mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de la comunidad en su conjunto. En este marco, la empresa decidió ejecutar la construcción del Centro de Esparcimiento Picasso Candamo.

Este proyecto ganó el segundo lugar en la categoría «Empresa Mediana» en el II Concurso para el Premio a la Responsabilidad Social y Ambiental de las Empresas.

- *Amanco por un Perú mejor*
Responsable: Israel Velarde Cumpa

Actualmente, Amanco es líder latinoamericano en el negocio de tubosistemas, así como en el de construsistemas en Centroamérica. En el ámbito mundial, esta empresa se caracteriza por ser una de las más preocupadas por incorporar la responsabilidad social empresarial en su estrategia de negocios. El Programa «Amanco por un Perú mejor» se inició en el año 2004 con el objetivo de que todos los colaboradores de la empresa se conviertan en los embajadores y protagonistas de la responsabilidad social empresarial en el Perú, transmitiendo estos conceptos a los públicos interesados con quienes actúan, así como hacia el interior de sus propias comunidades. El programa consta de tres pilares: progreso, salud y actitud; y cada uno de ellos ha sido desarrollado a través de alianzas con organizaciones de la sociedad civil y el gobierno.

En las cinco organizaciones que forman parte de esta colección de buenas prácticas empresariales, hay un común denominador: el gran interés para con la comunidad con la cual interactúan y que se manifiesta en los compromisos asumidos con la misma. Además, en todas estas organizaciones, existe una integración de la responsabilidad social empresarial en sus visiones y misiones.

Las experiencias que se presentan en esta nueva colección nos permiten afirmar que es imperiosa la necesidad de mantener un diálogo fluido entre las comunidades y las empresas como base para construir la confianza y, de ese modo, solucionar los problemas sociales que surgen. Por otro lado, se observa que la responsabilidad social empresarial necesita de la movilización e integración de diversas organizaciones —desde la propia empresa privada hasta instituciones educativas y organismos públicos— con el fin de potenciar el bienestar en lo social y empresarial. En este sentido, las alianzas estratégicas son de suma importancia. Asimismo, se debe tratar de involucrar tanto a los trabajadores como a la sociedad civil para que la labor social y la responsabilidad de la empresa amplíen su dimensión. Finalmente, se puede decir que tanto los clientes externos como internos premian cada vez más a las empresas que son socialmente responsables.

Antes de concluir, queremos agradecer a la Fundación Avina por haber hecho posible esta publicación; a las organizaciones materia de estudio, que prestaron amplia colaboración y mostraron gran disponibilidad para brindar información;

y a los profesores responsables de documentar las experiencias. A todos ellos, nuestro sincero agradecimiento por su iniciativa, compromiso e interés.

Finalmente, merecen especial mención los miembros del Comité Evaluador, integrado por los profesores Rosario Gómez, Elsa del Castillo, Martha Chávez, Felipe Portocarrero y David Mayorga. A todos ellos les agradecemos por su apoyo desinteresado, constante entusiasmo y buena disposición para colaborar.

Los editores

I

Convivencia armoniosa, y aporte de Minera Buenaventura al desarrollo social y sostenible de la comunidad de Huancavelica

Samuel Mongrut Montalván

1. Introducción

Es indudable la importancia de la minería como actividad económica de nuestro país, debido a que se constituye como una de las principales fuentes de divisas. Sin embargo, dicho aporte se ve mermado por los efectos que su realización produce tanto en el medio ambiente como en la salud de los habitantes de las comunidades aledañas donde se desarrolla.

Después de tantos conflictos ocurridos en la zona norte y central del país, se podría pensar que casi todas las empresas mineras tienen problemas con las comunidades en las que se asientan; sin embargo, este no es el caso, por ejemplo, de la empresa Minera Buenaventura, que logró obtener un premio por su desempeño social responsable. Esto lleva a preguntarse cómo es que una com-

pañía minera puede ser eficiente en el ámbito empresarial y, a la vez, no dejar de lado la responsabilidad social empresarial.

Este caso tiene como finalidad dar un ejemplo de que, si bien los efectos de la producción minera son nocivos, se puede conseguir que dicha actividad genere un mejoramiento en la calidad de vida de las personas. Solo hace falta un poco de inversión por parte de la empresa, y mucha dedicación y colaboración por parte de los empleados y de los miembros de las comunidades.

Desarrollar el caso no fue fácil, sobre todo porque se tuvo limitaciones de tiempo y de acceso a la información, debido a que la mina se encuentra en Huancavelica. Por otro lado, fue toda una aventura viajar hasta allá y conocer una realidad a la que muy pocos se acercan y que, en este caso, debería replicarse de alguna manera en otras compañías mineras.

El presente documento se ha estructurado en seis partes. La primera consta de un resumen ejecutivo del caso, mientras que la segunda parte contiene sus antecedentes, es decir, los alcances acerca de la minería y de cómo se desarrolla dicha actividad en el Perú; sus principales características y riesgos; y la legislación del sector referente al medio ambiente. En la tercera parte, se describe la empresa, sus actividades y operaciones, así como su visión, misión y valores. Con esta información, en la cuarta parte, se detallan los proyectos ambientales de la empresa, así como las obras y los programas desarrollados en la comunidad de Julcani, lo cual es tema principal del caso. Finalmente, la quinta parte contiene un epílogo en el cual se comenta la lección aprendida del caso.

2. Resumen ejecutivo

El 26 de noviembre del 2004, en la Universidad del Pacífico, se llevó a cabo la ceremonia de premiación del II Concurso para el Premio a la Responsabilidad Social y Ambiental de las Empresas – Perú 2021. En la categoría «Empresa Grande», el primer puesto lo obtuvo la Compañía de Minas Buenaventura con su proyecto «Convivencia armoniosa y aporte al desarrollo social y sostenible de Huancavelica». Este logro es remarcable, sobre todo en una época en la cual existe una serie de conflictos sociales entre unidades mineras y distintas comunidades a lo largo del Perú. Más aun, es especialmente importante debido a que este caso exitoso se enmarca en la región más pobre del Perú: Huancavelica.

Este caso constituye una muestra de que la minería con un enfoque de responsabilidad social sí puede contribuir sustancialmente al desarrollo de una región y

que esta afirmación es válida aun en regiones muy pobres en las cuales es muy difícil visualizar qué actividades alternativas a la minería pueden generar riqueza. No obstante, con la finalidad de contextualizar el aporte de la empresa Buenaventura al desarrollo de Huancavelica, en este caso se describe primero la importancia crucial del sector minero en el Perú, y su convulsionada situación ambiental y social que actualmente aqueja al sector. Asimismo, se describen las distintas unidades mineras que son propiedad de la empresa Buenaventura y la importancia relativa de la unidad minera de Julcani. Posteriormente, el caso se centra en describir los principales proyectos ambientales y de desarrollo social, primero de la empresa Buenaventura y luego de la unidad minera Julcani. En cuanto al apoyo a la comunidad de Huancavelica, se describen proyectos sociales emprendidos en las áreas de energía, educación, transporte, agricultura y trabajo (empleo).

Se concluye que en esta experiencia existen tres factores de éxito: el desarrollo de proyectos ambientales y sociales en los cuales la empresa comparte el riesgo de los mismos con las comunidades y otras organizaciones interesadas, la promoción de proyectos que sean autosostenibles en el tiempo y el mantenimiento de una actitud proactiva en la difusión de lo que significa una minería socialmente responsable. Estos factores han permitido que con el tiempo la comunidad se eduque más con respecto al tema y se vea a la minería no como una actividad depredadora negativa para la comunidad, sino como un aliado contra la pobreza.

Así, se ha implementado una serie de talleres autosostenibles que buscan explotar y desarrollar lo mejor que puede hacer Huancavelica: exportar valor agregado ecológico mediante el taller de textiles y el taller de curtiembre. Asimismo, se ha buscado desarrollar la infraestructura de la zona compartiendo riesgos con distintas instituciones locales, regionales e internacionales. En definitiva, la Compañía de Minas Buenaventura ha tenido una buena experiencia en la zona de Huancavelica, de la cual pueden extraerse lecciones muy valiosas y que merecen la pena difundirse.

3. Antecedentes

3.1. La actividad minera en el Perú

3.1.1. Producción

El Perú se caracteriza por tener las zonas mineras más importantes del mundo, en las cuales destaca la producción de minerales tales como plata, estaño, oro, cobre y zinc, en mayor escala. En el cuadro 1.1, se muestra la producción minero-

metálica de los últimos cinco años en unidades de contenido fino; se puede observar que el cobre, el oro y la plata mantienen una tendencia creciente. Por su parte, en el cuadro 1.2, se presentan las cotizaciones de los principales productos mineros, las cuales continúan incrementándose.

Cuadro 1.1
Producción minero-metálica, 2000-2004

Producto/ año	Cobre (tm)	Plomo (tm)	Zinc (tm)	Plata (kg)	Oro (kg)	Estaño (tm)
2000	553.924	270.576	910.303	2.437.706	132.585	37.410
2001	722.035	289.546	1.056.629	2.673.834	138.022	38.182
2002	842.783	298.487	1.221.616	2.761.486	157.298	38.815
2003	842.578	308.874	1.372.790	2.920.922	172.619	40.202
2004*	1.000.000	300.000	1.250.000	3.000.000	172.000	40.000

* Valores estimados

Fuente: Ministerio de Energía y Minas (MEM).

Cuadro 1.2
Cotizaciones de los principales productos mineros, 2000-2004

Producto/ año	Cobre (US\$/tm)	Plomo (US\$/tm)	Zinc (US\$/tm)	Plata (US\$/ oz tr)	Oro (US\$/ oz tr)	Estaño (US\$/ tm)
2000	1.814,26	454,22	1.128,11	5,00	279,10	5.434,76
2001	1.577,77	476,00	886,27	4,39	271,04	4.483,25
2002	1.557,50	452,58	778,56	4,62	309,68	4.061,69
2003	1.779,87	515,66	828,39	4,91	363,32	4.896,26
2004*	2.790,02	862,60	1.025,80	6,50	400,96	8.387,03

* Promedio tercer trimestre 2004

Fuente: London Metal Bulletin.

La actividad minera que se desarrolla en el país ha contribuido a que su sector sea uno de los que más aportan al producto bruto interno. Por su parte, las exportaciones totales de productos mineros se han ido incrementando en la última década. En el cuadro 1.3, se puede observar dicho crecimiento.

Cuadro 1.3
Exportación de principales productos mineros, 1994-2004
 (en millones de dólares FOB)

Producto/ año	Cobre	Plomo	Zinc	Plata	Oro	Total
1994	824,1	192,6	301,8	97,8	337,7	1.754,0
1995	1.198,8	258,2	324,9	108,6	462,9	2.353,4
1996	1.052,2	274,3	400,8	119,5	579,3	2.426,1
1997	1.090,4	235,4	539,2	104,1	499,8	2.468,9
1998	778,8	208,7	445,2	130,6	925,0	2.488,3
1999	776,3	177,1	462,4	169,3	1.192,5	2.777,6
2000	930,5	190,4	495,8	179,5	1.144,7	2.940,9
2001	987,2	196,0	419,4	168,6	1.166,2	2.937,4
2002	1.187,1	210,8	428,9	173,7	1.478,8	3.479,3
2003	1.260,5	201,3	528,7	191,0	2.044,7	4.226,2
2004	1.727,6	279,0	436,0	194,5	1.726,6	4.363,7

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú y Aduanas.

Las empresas, dentro del sector minero, se encuentran clasificadas de acuerdo con el volumen de su producción. Así, se tienen tres grandes estratos: gran minería (5.000 toneladas métricas por día o más y con un tamaño de concesiones de más de 1.000 hectáreas), mediana minería (entre 150 y 5.000 toneladas métricas por día y más de 1.000 hectáreas de concesiones), pequeña minería (por debajo de las 150 toneladas métricas por día y hasta 1.000 hectáreas de concesiones) y minería artesanal (hasta 25 toneladas métricas por día y hasta 1.000 hectáreas de concesiones).

En los cuadros y gráficos del anexo 1, se puede observar la participación porcentual de dichos estratos dentro del total de producción y las principales empresas productoras por tipo de producto a setiembre del 2004.

3.1.2. Empleo

Una característica importante del empleo en la actividad minera es el incremento considerable de trabajadores contratados a través de los diversos mecanismos de intermediación laboral y de las compañías contratistas mineras (en 1990 y 1999, el 22 y el 59% del total respectivamente).

Esto representa un claro ejemplo de la manera como se han ido flexibilizando las relaciones laborales en el sector minero, con consecuencias directas sobre los niveles salariales, los horarios y la jornada de trabajo, constatándose una expansión de los sistemas acumulativos de trabajo y descanso, y un alto nivel de horas trabajadas. A pesar de esto, aún existe una gran cantidad de miles de horas perdidas por huelgas en el sector, tal como se detalla en el gráfico 1.1.

Gráfico 1.1

Miles de horas-hombre perdidas por huelgas en el sector minero, 1994-2004



A setiembre del 2004

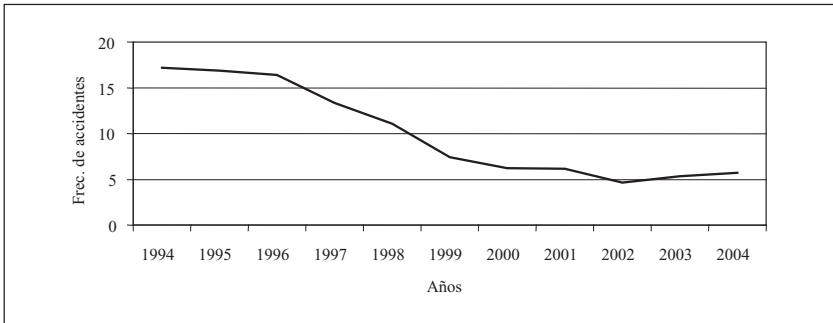
Fuente: MEM.

3.1.3. Seguridad

Las normas sobre seguridad e higiene han establecido criterios sobre factores ambientales, riesgos mecánicos y riesgos químicos. Con referencia al índice de frecuencia de accidentes, según su distribución por estratos, los datos demuestran un nivel sostenido entre 1994 y 1996, y luego se nota la tendencia a una disminución gradual.

Por otra parte, el índice de severidad del accidente tiene una tendencia general a la baja; sin embargo, existen picos, por ejemplo, en el año 2002. Con referencia a los accidentes leves, no existe un registro en el Ministerio de Energía y Minas (MEM), sino que se controlan y registran en cada oficina del programa de seguridad de las unidades mineras operativas. La tendencia decreciente de los índices de frecuencia y severidad de accidentes puede observarse en los gráficos 1.2 y 1.3.

Gráfico 1.2
Índice de frecuencia de accidentes



A setiembre del 2004.
Fuente: MEM.

Gráfico 1.3
Índice de severidad de accidentes



A setiembre del 2004
Fuente: MEM.

3.1.4. Medio ambiente

La sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo impulsadas por la industria minera no se mide por la duración de la mina, sino por el impacto que ellas puedan tener en impulsar distintas actividades, creando bienestar en las poblaciones del entorno y contribuyendo a elevar su nivel de vida.

En el Perú, la coyuntura relacionada con la actividad minera se ha visto bastante disipada en los últimos tiempos. Se pueden identificar tres aristas en el conflicto

socioambiental: la débil fiscalización que ejerce el Estado sobre el impacto ambiental generado por las empresas mineras, el acceso a la tierra para uso minero y la falta de un marco institucional que canalice los conflictos¹. Al constituirse el MEM como la autoridad ambiental, se generó un claro conflicto de intereses, debido a que también se encargaba de la promoción de la inversión en el sector minero. Además, se observa que el gobierno otorga derechos de exploración a inversionistas mineros y son estos quienes asumen el costo de informar a la población. Por ello, las empresas primero ingresan en el territorio y después negocian con las comunidades.

Por otro lado, hay un problema potencial en cuanto a la tenencia de las tierras, ya que los campesinos tienen derechos sobre las tierras que ocupan, pero el subsuelo de ese mismo territorio es propiedad del Estado.

En el cuadro 1.4, se pueden apreciar los problemas más significativos ocasionados por la actividad minera en diferentes provincias. Como puede observarse, los problemas de mayor incidencia son los que corresponden a la zona norte del país (Cajamarca).

Se debe señalar que la minería es una actividad extractiva que, por su propia naturaleza, genera contaminación ambiental. Entonces, el desarrollo de una operación minera no implica la ausencia de polución; de lo que se trata es de llegar a un consenso sobre los niveles de contaminación aceptables por la sociedad dentro de un marco en que se respeten los derechos de todos los involucrados.

Lamentablemente, en nuestro país, algunas empresas no cumplen las normas de protección ambiental que hasta el momento se han logrado consolidar. El Estado ha priorizado las inversiones en minería, pero no ha previsto los impactos de esta actividad en el medio ambiente y las poblaciones².

Actualmente, se está dando una expansión acelerada de las concesiones mineras y se están comprometiendo áreas agrícolas de alta productividad, así como áreas naturales protegidas y fuentes de agua de pueblos y ciudades.

Preocupadas por las consecuencias de los problemas de impacto ambiental existentes, las empresas mineras Buenaventura, Yanacocha y Goldfields, en unión

1. «¿Minería responsable? Alerta: contaminación ambiental y conflictos sociales», en: *Business*. Año IX, No. 124, abril del 2005, p. 16.

2. *Ibid.*

con el Estado, han creado un fondo para resarcir la contaminación originada por las antiguas operaciones mineras.

Cuadro 1.4
Principales problemas ambientales y sociales

Empresas	Lugares	Problemas
Doe Run	La Oroya (Junín)	Las emisiones de plomo, cadmio, arsénico, y dióxido de azufre han tenido un grave impacto en la población general. La empresa no va a cumplir su Programa de Adecuación al Medio Ambiente (PAMA). Aumento de la contaminación del aire en niveles alarmantes (azufre)
Minera Yanacocha (Newmont Mining, Grupo Buenaventura, Internacional Finance Corp.)	Carachugo (Cajamarca) Maqui Maqui (Cajamarca) San José (Cajamarca) Yanacocha (Cajamarca) La Quinua (Cajamarca)	Derrame de 151 kg de mercurio en Choropampa Contaminación de ríos: San Miguel, Jequetepeque y de la piscigranja Porcón Contaminación del río Llaucano y río Grande Subvaluación del precio de tierras adquiridas
Compañía Minera Antamina	San Marcos (Ancash) Huarmey (Ancash)	Afectación de la flora y fauna marina, y de la pesca Preocupación de la población por el peligro de contaminación subterránea y del mar Desplazamiento involuntario de numerosas familias
Barrick Misquichilca	Pierina (Ancash)	Contaminación del río Santa Externalidades por explosiones y ruidos
BHP Billiton Tintaya	Espinar (Cuzco)	Proceso de compra de tierras cuestionado Fue un caso exitoso de concertación hasta que se reclamó la reformulación del Convenio Marco por el Desarrollo de la Provincia de Espinar suscrito en setiembre del 2003.

Fuente: «¿Minería responsable? Alerta: contaminación ambiental y conflictos sociales», en: *Business*. Año IX, No. 124, abril del 2005, p. 19 (actualizado a febrero del 2006).

3.1.5. *Ámbito social*

Los levantamientos sociales en contra de la actividad minera —principal contribuyente de divisas para el país— se vienen agudizando en los últimos años.

Si bien la minería es muy importante en términos económicos para el país, posee algunas características que la hacen poco atractiva para las comunidades. Esta actividad muestra un reducido encadenamiento productivo y baja intensidad de mano de obra (solo absorbe el 0,88% de la PEA total).

Se da un choque entre la actividad minera —la cual requiere un tiempo para generar rentabilidad— y la población que necesita atender muchas necesidades en el corto plazo. Tan pronto como se dan cuenta de que tales necesidades no podrán ser satisfechas en poco tiempo, se inicia el conflicto.

Por ejemplo, una ciudad minera por excelencia es Cerro de Pasco. Con cien años de gran minería, sus habitantes solo disfrutaban de dos horas de agua potable al día. No se puede decir que la minería sea causa de empobrecimiento, pero tampoco que haya logrado generar una dinámica económica que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Si bien en el MEM predomina una visión técnica en cuanto al tema ambiental, no existe un marco para enfrentar el tema social. En los últimos años, se han planteado programas para solucionar los conflictos sociales. Sin embargo, el Estado no da señales positivas a las comunidades, ya que, en lo que respecta a la extensión de los Programas de Adecuación al Medio Ambiente (PAMA), la población tiene la sensación de que el Estado privilegia las inversiones a costa de la salud de las comunidades afectadas. Este escenario pone en riesgo la ejecución y atracción de nuevos proyectos de inversión, los cuales son vistos con desconfianza³.

3.1.6. Riesgos de la actividad minera

La mayoría de los riesgos a los que se enfrentan las empresas mineras corresponde al campo de la salud, que afecta directamente a sus trabajadores e indirectamente a sus dependientes y a toda la comunidad aledaña (incluyendo habitantes y medio ambiente).

Dichos riesgos pueden clasificarse básicamente en físicos (daños durante la etapa de exploración), químicos (daños causados por los desechos tóxicos), biológicos (daños al ecosistema) y psicológicos (daños al bienestar social).

3. Maximixe. «Riesgo sectorial: sector minería», marzo del 2005.

Si dichos riesgos no son evitados, pueden generar problemas en relación con la salud y el medio ambiente, como contaminación del agua, contaminación del aire, contaminación del suelo, ruido, etc. Algunos de ellos pueden afectar en el nivel micro —solo a las comunidades pequeñas aledañas—, mientras que otros pueden afectar en el nivel no solo regional sino global. Todos los riesgos antes mencionados pueden disminuirse o incluso evitarse poniendo en práctica un sistema de gestión orientado a coordinar la salud y la seguridad.

3.1.7. Legislación ambiental referida a la actividad minera

En lo que respecta a legislación minera, en el año 1992, se promulgó la Ley General de Minería⁴ en la cual se hace referencia a cuestiones ambientales. Además, asigna a la Dirección General de Minería del Ministerio de Energía y Minas para que sea quien imponga sanciones y multas a los titulares de derechos mineros que incumplan con sus obligaciones o infrinjan las disposiciones señaladas en la Ley, su Reglamento y el Código de Medio Ambiente.

En 1993, se publica el Reglamento para la Protección Ambiental en la Actividad Minero-metalúrgica⁵, el cual comprende la aplicación de las normas contenidas en el título decimoquinto del Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería y en el Código del Medio Ambiente, y que alcanza a todas las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que ejerzan actividades minero-metalúrgicas.

En el año 1998, se crea el Reglamento Ambiental para las Actividades de Exploración Minera⁶, en el cual se hace responsable al titular de la actividad minera por las emisiones, vertimientos y disposición de desechos al medio ambiente que se produzcan como resultado de las actividades de exploración minera efectuadas en el área de su concesión. También se establece la obligación de evitar e impedir que se sobrepasen los niveles máximos permisibles establecidos para aquellos elementos o sustancias que, por sus concentraciones o prolongada permanencia, puedan tener efectos adversos en el ambiente. El procedimiento de aprobación de dichos límites se encuentra en el Reglamento Nacional para la Aprobación de los Estándares de Calidad Ambiental y Límites Máximos Permisibles⁷.

4. Decreto Supremo 014-92-EM

5. Decreto Supremo 016-93-EM

6. Decreto Supremo 038-98-EM

7. Decreto Supremo 044-98-PCM

Una ley que se relaciona con la actividad minera es la Ley General de Residuos Sólidos⁸ y su reglamento que establece derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de la sociedad en general para asegurar una gestión sanitaria y ambientalmente adecuada de estos residuos. No obstante, existen otras normas como el Reglamento de Seguridad e Higiene Minera⁹, la Ley de Cierre de Minas¹⁰ y la Ley de Pasivos Ambientales de la Actividad Minera¹¹.

4. Minera Buenaventura

4.1. Descripción de la empresa y sus actividades

Buenaventura es una importante compañía minera productora de metales preciosos y titular de derechos mineros en el Perú. Desde sus inicios, en 1953, se ha concentrado en la exploración y explotación, tanto en sus propias operaciones como a través de proyectos desarrollados en asociación con terceros. En ambos casos, cuenta con un programa de exploraciones agresivo y de eficacia comprobada, ya que es poseedor de la mejor información geológica en todo el Perú.

Asimismo, esta importante empresa minera tiene como objetivo principal la expansión de sus actividades y, por este motivo, reinvierte gran parte de sus utilidades y crea oportunidades de trabajo.

Cabe resaltar que Minera Buenaventura también realiza exploraciones en Bolivia, Argentina y México, pero la mayoría de dichos proyectos está en proceso de evaluación. A la fecha, el número de exploraciones realizadas en tales países es reducido comparado con el que ejecuta en el Perú.

La estructura de propiedad de Minera Buenaventura se detalla en el cuadro 1.5.

8. Ley 27314 (20 de julio del 2000)

9. Decreto Supremo 046-2001-EM

10. Ley 28090 (14 de octubre del 2003)

11. Ley 28271 (6 de julio del 2004)

Cuadro 1.5
Composición accionaria de Minera Buenaventura

Accionistas	Porcentaje de acciones
The Bank of New York ADR	43,20%
Alberto Benavides de la Quintana	14,02%
Cía. Minera Condesa S.A.	7,69%
Otros	35,09%

Fuente: Económica.

Buenaventura tiene cuatro empresas afiliadas o subsidiarias: Yanacocha, Inversiones Mineras del Sur, El Brocal y Cedimin. El detalle de la participación de Buenaventura en dichas afiliadas, así como la ubicación y actividades de las mismas, se encuentra en el anexo 2.

Mineras Buenaventura inicia sus operaciones en el año 1953 en Julcani. Con el transcurso de los años y la implementación de sus programas de exploración y explotación, ha logrado una gestión satisfactoria tanto para la empresa como para la comunidad.

4.1.1. Visión, misión y valores¹²

La visión de Buenaventura es la siguiente:

Buenaventura es una empresa minero-metalúrgica, globalmente competitiva. Somos líderes en términos de seguridad y generación de oportunidades para el desarrollo integral de nuestro equipo humano, así como en rentabilidad y creación de valor para los accionistas. Estamos plenamente comprometidos con un manejo responsable del medio ambiente y con el desarrollo sostenible de las comunidades en las que operamos.

Dentro de lo que se constituye como su misión, se ha planteado una serie de objetivos, los cuales se detallan a continuación:

- Formar y mantener un equipo humano multidisciplinario con excelencia empresarial

12. En <http://www.buenaventura.com>.

- Llevar a cabo operaciones minero-metalúrgicas de manera segura y eficiente, aplicando los más altos estándares de la industria
- Promover el crecimiento y el desarrollo orgánico, principalmente a través de las exploraciones y la investigación metalúrgica
- Propiciar nuestra asociación con empresas afines de primer nivel en el mundo
- Adquirir y desarrollar activos mineros en Iberoamérica
- Diversificar nuestra producción a otros metales o minerales industriales
- Mantener el contacto y la transparencia con nuestros accionistas, las autoridades y demás grupos de interés (*stakeholders*)
- Aplicar las mejores prácticas de gobierno corporativo
- Lograr excelencia ambiental en nuestras operaciones y exploraciones
- Desarrollar y promover alianzas estratégicas con las comunidades donde operamos, participando activamente en favor de su desarrollo sostenible
- Lograr un ambiente de trabajo que promueva el desarrollo humano y profesional en todos los ámbitos de la empresa

Los valores que promueve la empresa son:

- Integridad
- Laboriosidad
- Lealtad
- Respeto
- Honestidad
- Transparencia

4.1.2. Operaciones

Las operaciones directas de Buenaventura se llevan a cabo en las minas de Julcani, Uchucchacua y Orcopampa. Los principales productos (en orden de importancia) son plata, plomo, cobre, zinc y oro.

En el año 2004, Uchucchacua, Orcopampa y Julcani produjeron, en conjunto, 1.285.178 toneladas de concentrado sólido (TCS) de mineral, con un contenido de 10.949.495 onzas de plata y 211.447 onzas de oro recuperadas. Estas cifras, comparadas con 1.178.050 TCS de mineral, 10.165.256 onzas de plata y 181.141 onzas de oro producidas el año 2003, han significado un incremento de 9,1% del mineral tratado, 7,7% del contenido de plata y 16,7% del contenido de oro producidos.

En el último año, gracias al éxito de las exploraciones y a la ampliación de la infraestructura minera en proyectos como el desarrollo de rampas en Orcopampa; la profundización de los piques en Uchucchacua, Orcopampa y Julcani; la culminación de los trabajos en el túnel de drenaje Patón; y la mejora de los servicios, se logró incrementar las reservas de mineral en todas las minas, lo que permitió mantener el ritmo de incremento del tonelaje de mineral tratado.

Así, las reservas de mineral de las minas Uchucchacua, Orcopampa, Julcani, Recuperada y del prospecto Pozo Rico, al 31 de diciembre del 2004, suman 5.388.680 TCS, mayores que las 4.881.315 TCS del año 2003. Este incremento se debió al mayor metraje de avances en exploración y desarrollo que se viene realizando, lo cual permitió un aumento de 4.372.167 onzas de plata en las minas de Uchucchacua y Julcani, y 124.226 onzas de oro en las reservas de Orcopampa.

4.2. Proyectos de responsabilidad social y ambiental de Buenaventura

Como se mencionó anteriormente, Buenaventura forma parte de la unión conformada por el Estado y mineras como Yanacocha y Goldfields, quienes han creado un fondo para resarcir la contaminación originada por las antiguas operaciones mineras. Sin embargo, Buenaventura, de manera independiente y bajo su concepción de desarrollo sostenible —que descompone en tres dimensiones: social, ambiental y económica—, es consciente de cuán relevante es mantener buenas relaciones con las comunidades aledañas a sus operaciones, respetar su cultura (costumbres locales e idiosincrasia) y cuidar el ecosistema circundante. Por ello, ha diseñado un conjunto de proyectos ambientales y de desarrollo social destinados a mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que realiza sus actividades.

Dichos proyectos forman parte de su sistema integrado de gestión ambiental y de seguridad: el componente ambiental se basa en el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001; y el componente de seguridad se basa en el sistema NOSA, de origen sudafricano¹³, el cual ha sido adaptado a la realidad de cada operación minera en el Perú.

Además, Buenaventura ha implementado en sus unidades el denominado sistema SHEB (*Safety, Health & Environment Buenaventura*). El SHEB también tiene dos componentes: ambiental y de seguridad. Este sistema es una herramienta

13. En <http://www.buenaventura.com>, sección Medio Ambiente.

o metodología moderna de gestión que guía, educa, capacita y motiva a toda la fuerza laboral de la empresa en la aplicación voluntaria de principios de prevención de accidentes, de higiene ocupacional y de protección ambiental; busca alcanzar una cultura de seguridad en la empresa¹⁴.

Con la finalidad de reducir el impacto generado por sus operaciones y dar cumplimiento a las normas ambientales vigentes, se vienen ejecutando diversos proyectos en las diferentes unidades; por ejemplo:

Julcani

- Ejecución de obras de colección y conducción de los drenajes ácidos hacia la planta de tratamiento de aguas

Uchucchacua

- Entrada en servicio del túnel Patón, el cual permitirá el drenaje de los niveles inferiores de la mina

Orcopampa

- Construcción de la presa de relaves No. 4, la cual ha sido diseñada de acuerdo con las mejores prácticas de ingeniería
- Instalación de 437 metros lineales de tubería para derivar las aguas servidas de los hoteles, comedores, hospital y parte de la población de Orcopampa hacia las lagunas de oxidación

Es importante resaltar el caso de Julcani, ya que el programa de desarrollo sostenible desarrollado en dicha unidad es considerado como una exitosa experiencia de un proyecto de este tipo en el país. No solo ha cumplido con el 100% de las obligaciones contenidas en su PAMA (es una de las pocas empresas que lo ha hecho), sino que el último año ha sido galardonada con el primer puesto en la categoría «Empresa Grande» del II Concurso para el Premio a la Responsabilidad Social y Ambiental de las Empresas – Perú 2021 (2004) por su exitosa convivencia armoniosa con las comunidades y por participar activamente en la búsqueda de su desarrollo económico y social con respeto al medio ambiente.

Culminada y aprobada la Evaluación Ambiental Preliminar (EVAP), Buenaventura preparó el Programa de Adecuación al Medio Ambiente de todas sus unidades.

14. *Memoria Anual 2004* de la Compañía Minera Buenaventura.

des. Se ha concluido con la ejecución de los mismos y se han obtenido las respectivas resoluciones de aprobación.

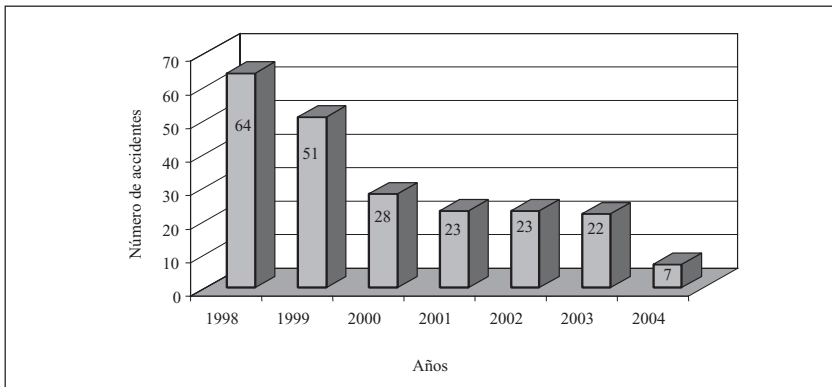
Compañía de Minas Buenaventura reconoce siempre a las personas como su principal recurso. Por ello, considera su obligación promover la existencia de condiciones seguras en sus diferentes áreas de trabajo para brindar una adecuada protección a todos sus trabajadores. Siempre está interesada en la capacitación constante de su personal y en otorgar oportunamente los recursos tecnológicos y materiales necesarios que permitan controlar los riesgos inherentes a las actividades que desarrolla.

Entre sus planes de acción, se encuentran:

- Política de seguridad y medio ambiente
- Capacitación constante
- Sistemas de comunicación
- Nombramiento de representante SHEB
- Evaluación de riesgo
- Inspecciones planeadas
- Procedimientos escritos de trabajo
- Brigada y cuadrillas de salvataje
- Permisos de trabajos
- Equipos de protección personal
- Exámenes médicos periódicos
- Primeros auxilios
- Monitoreo de condiciones ambientales
- Plan de sugerencias
- Investigación de accidentes
- Estadísticas de seguridad
- Auditorías internas y auditorías externas

Los resultados de los índices de seguridad en la empresa muestran una tendencia decreciente. El índice de frecuencia de accidentes, en el ámbito de las unidades, incluyendo a contratistas, disminuyó de 4,2, en el 2003, a 2,7, en el 2004, lo cual significa que ha habido una notable mejoría en la seguridad (mientras más bajo sea el índice, la cantidad de accidentes será menor). El índice de severidad de accidentes alcanzó el valor de 2.081, el cual es comparativamente menor que el índice del año 2003 (3.172). En el gráfico 1.4, se puede observar la tendencia decreciente del número de accidentes ocurridos en las minas de Buenaventura.

Gráfico 1.4
Número de accidentes en Buenaventura



Fuente: <http://www.buenaventura.com>

Por la existencia de problemas con la sociedad, algunas compañías han elaborado códigos de ética y conducta, balances sociales y áreas dedicadas al tema social. El directorio de Buenaventura ha aprobado un código de ética y conducta, además de nombrar a un funcionario para dichos asuntos. Esto ha sido realizado bajo uno de sus principios de buen gobierno corporativo que señala:

El directorio debe realizar ciertas funciones claves, a saber: realizar el seguimiento y control de los posibles conflictos de intereses entre la administración, los miembros del directorio y los accionistas, incluyendo el uso fraudulento de activos corporativos y el abuso en transacciones entre partes interesadas¹⁵.

Buenaventura contribuye al desarrollo descentralizado del Perú, realizando importantes inversiones en infraestructura pública y en programas de desarrollo social. Sus operaciones proveen de infraestructura diversa a 107 poblados en las zonas donde se desarrollan. En el cuadro 1.6, se detallan los proyectos de desarrollo social realizados por Buenaventura.

15. *Memoria Anual 2004* de la Compañía de Minas Buenaventura.

Cuadro 1.6
Proyectos de desarrollo social realizados por Buenaventura

Aspecto	Acciones
Educación	4 colegios con 1.000 alumnos por año
Salud	4 hospitales que atienden 36.300 consultas por año
Transporte y comunicaciones	315 km de líneas de transmisión y 8 subestaciones 384 km de carreteras construidas 140 km de carreteras rehabilitadas 200 km de carreteras en mantenimiento permanente Televisión por satélite desde 1980 Telefonía por satélite desde 1996 2 aeródromos 1 helipuerto

Fuente: <http://www.buenaventura.com>

Sus acciones de interés en el desarrollo comunitario abarcan desde inversiones de más de US\$500.000 en la provincia de Oyón, Lima, en proyectos para el mejoramiento de pastos y mejora de infraestructura en las comunidades hasta una inversión de más de US\$1.300.000 en la provincia de Castilla en Arequipa.

La política de Buenaventura se centra en promover el diálogo y el entendimiento para tener una buena relación con las autoridades locales y la comunidad en general. Las relaciones comunitarias son el conjunto de actividades que realiza la empresa con el objetivo de establecer vínculos de armonía y de cooperación con los actores sociales de su entorno:

- Autoridades locales
- Autoridades regionales
- Comunidades campesinas
- Rondas campesinas
- Organizaciones de base (vaso de leche, clubes de madres, etc.)
- Organizaciones no gubernamentales (ONG)
- Iglesia

El trabajo con las poblaciones del entorno se realiza a lo largo de las etapas de un proyecto minero, como se detalla a continuación¹⁶:

16. En <http://www.buenaventura.com>.

Etapa de exploración

- Presentación de la empresa ante los actores sociales del entorno e identificación de acciones de interés mutuo
- Dictado de charlas de sensibilización sobre temas vinculados al quehacer minero con el fin de informar a los pobladores de nuestros propósitos
- Apoyos puntuales en temas específicos, a solicitud de la comunidad y para su bienestar
- Política de «puertas abiertas»¹⁷

Etapa de desarrollo y construcción

- Establecimiento de mecanismos de coordinación con los actores sociales con el fin de informarlos acerca de la marcha del proyecto y atender sus inquietudes
- Desarrollo de mecanismos de alerta temprana para resolver diferencias y evitar conflictos
- Ejecución de diagnósticos para la identificación del potencial de la zona y de proyectos sostenibles
- Política de «puertas abiertas»

Etapa de operación

- Cooperación en la implementación de los proyectos de desarrollo sostenible elaborados por los propios pobladores
- Contribución con la formulación de planes estratégicos de desarrollo, tratando de incluir a la mayor cantidad de actores sociales
- Priorización de la participación de la población y bajo el enfoque de sostenibilidad con el fin de evitar el paternalismo
- Política de «puertas abiertas»

Etapa de cierre

- Ejecución de trabajos de cierre y rehabilitación de las áreas usadas o perturbadas por la actividad minera

17. La «política de puertas abiertas» se refiere a que la empresa recibe sugerencias y comentarios de las personas involucradas en el desarrollo de sus actividades. Esto ayuda a que surjan el diálogo y la concertación.

- Organización de trabajos que tienen por finalidad que las áreas alcancen las condiciones para el desarrollo de la vida y el equilibrio del ecosistema
- Organización de actividades conducentes a dotar a la fuerza laboral de las habilidades que le permitan seguir adelante una vez que la mina deje de operar
- Política de «puertas abiertas»

5. Proyectos ambientales y de desarrollo social en la unidad minera de Julcani

La mina de Julcani se encuentra ubicada en el distrito de Ccochaccasa, provincia de Angaraes, departamento de Huancavelica, a 64 km al sudeste de Huancavelica a una altitud de entre 4.200 y 4.600 m.s.n.m. Se accede a ella a través de la ruta Carretera Central Lima – Huancayo – Huancavelica – Julcani o Lima – Pisco – Rumichaca – Recuperada – Julcani. Sus principales productos (en orden de importancia) son plata, plomo, cobre, zinc y oro.

Es de vital importancia mencionar que Buenaventura ha puesto especial interés en el departamento de Huancavelica tanto en desarrollar obras de infraestructura como en ayudar a las comunidades aledañas a fortalecer sus capacidades en actividades productivas distintas de la minería. Por ello, como se mencionó anteriormente, logró obtener el premio Perú 2021 a la empresa con mayor responsabilidad social en el año 2004. Las obras y los programas más importantes que se desarrollan en la unidad de Julcani son los que se detallan a continuación.

5.1. Características de las obras y los programas desarrollados en Julcani

Para desarrollar este punto, se ha elaborado el cuadro 1.7, basado en las variables del modelo conceptual del Social Enterprise Knowledge Network (SEKN II). Las variables consideradas en el cuadro describen la estructura general de los programas desarrollados por Buenaventura en Julcani.

Cuadro 1.7
Modelo conceptual SEKN II

Variables	Proyectos de Buenaventura en Julcani
Motivación	Iniciativa parte de sus principios de buen gobierno corporativo. Acciones concretas responden a una situación de desconocimiento del tema de responsabilidad social y se proyectan hacia su sostenibilidad a largo plazo.
Liderazgo	Los proyectos son liderados por el superintendente de la unidad minera, quien interviene de manera directa y también delega a sus colaboradores algunas tareas para, finalmente, dejar que las comunidades se hagan cargo de las mismas.
Estrategia	No existe un modelo definido, debido a que los proyectos se desarrollan en distintas áreas. Sin embargo, todos poseen tres características fundamentales en las cuales se basa su éxito: a) comparten el riesgo con la comunidad y otras organizaciones, b) generan proyectos autosostenibles y c) manejan el concepto de gestión ambiental y no solo de impacto ambiental.
Implementación	En cuanto a recursos humanos, se tiene al superintendente, a sus colaboradores y a los miembros de la comunidad. Los recursos económicos son otorgados por Buenaventura de manera independiente o en colaboración con otras organizaciones o el Estado. Los plazos de ejecución dependen del tipo de proyecto.
Resultados	Las iniciativas, tanto ambientales como sociales, han sido exitosas. Participan activamente los miembros de la comunidad, lo cual garantiza una convivencia armoniosa entre Buenaventura y la comunidad de Julcani.

Fuente: Proyecto SEKN.

A raíz de lo observado en el cuadro, se puede concluir que los diversos programas de desarrollo tanto sociales como ambientales son bien recibidos por los pobladores y, a la vez, implementados con entusiasmo y responsabilidad, debido a que los consideran como algo que parte de ellos y son apoyados por la minera para llevarlos a cabo. Cada uno de los programas tiene un público objetivo diferente que depende de los intereses de cada comunidad.

5.2. Obras y programas desarrollados en la comunidad de Julcani

Energía

Electrificación de Huancavelica (1985): a pesar de que Huancavelica cuenta con la Central Hidroeléctrica del Mantaro, aún a inicios de la década de 1980, esta región no disponía de energía. Gracias a que las empresas mineras de la zona, lideradas por Buenaventura, se asociaron para construir una línea de transmisión eléctrica, se pudo electrificar el departamento de Huancavelica y más de 78 centros poblados tanto de Huancavelica como de Ayacucho. La inversión total fue de US\$20 millones.

Educación

Programa de Reconversión Laboral: se llevó a cabo en el primer semestre del año 2000, principalmente en las provincias de Angaraes y Lircay, entre trabajadores activos y cesados de la unidad de Julcani y empresas contratistas de la zona. Se inscribieron 430 personas, de las cuales aprobaron 320, quienes fueron ubicadas para trabajar en diferentes pueblos. A la fecha, se ha logrado capacitar a más de 550 personas en variados campos, tales como mecánica automotriz, corte y confección industrial, soldadura, crianza y mejora de ganado, diseño y dibujo, zapatería, y gestión empresarial, poniendo énfasis en la naturaleza emprendedora de pequeños empresarios y trabajadores independientes en general.

Programa de Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA) – Huancavelica: este programa, normalmente financiado por la USAID para desarrollar proyectos autosostenibles basados en la potencialidad de los departamentos, había excluido a Huancavelica como resultado de su evaluación. Al conocer este hecho, Buenaventura decidió asumir el costo del plan, de tal forma que la región tuviera una oportunidad. Así, en enero del 2002, se firmó el convenio entre Buenaventura y USAID para iniciar las operaciones del PRA. De esta forma, Buenaventura comprometió US\$1.100.000 para ser desembolsados en el período 2002-2006 y así incrementar el empleo y el ingreso familiar a través del impulso de actividades productivas que cuenten con asistencia técnica y conexión con los mercados. A la fecha, han sobrepasado el millón de dólares en ventas, la mayor parte en artesanías (los cultivos no se venden a buenos precios).

Instituto Superior Tecnológico de Lircay: el terreno usado era de propiedad de la comunidad, pero fue entregado a Buenaventura para hacer el instituto. Originalmente, se pensó enseñar mecánica y otras carreras de mando medio. Sin

embargo, por petición del alcalde y del pueblo, se cambió de carreras. Actualmente, el objetivo del instituto es promover la formación técnica de la población en actividades distintas de la minería.

Transporte

Carretera Chincha-Huancavelica: esta carretera permitirá el acceso rápido y seguro, fomentando el comercio y el desarrollo de las zonas aledañas.

Carretera Lircay-Licapa: Buenaventura construyó la carretera Lircay-Licapa, además de la carretera Tucocopa, la cual es una ruta directa a través de la cual se pueden transportar combustible y otros productos. También existe un anexo a la ruta llamado Chucuspa, donde se organiza el mantenimiento de carreteras que llevan a la mina.

Terrapuerto Alberto Benavides de La Quintana: el terrapuerto funciona con la participación del Municipio Provincial, los transportistas, Buenaventura y la comunidad. Cabe resaltar que Buenaventura financia gran parte de la obra. Su objetivo es colaborar con el ordenamiento del transporte interprovincial en la capital del departamento.

Agricultura

Invernadero: participan en él la asociación de productores orgánicos, la comunidad, el PRA, Buenaventura, Econegocios San Javier y Morro Inca. Buenaventura construyó la estructura metálica, Morro Inca donó el plástico, la comunidad tuvo que conseguir el terreno y ofrecer la mano de obra, y San Javier consiguió las semillas. El objetivo es tratar de evitar que se gaste dinero fuera de la comunidad, es decir, propiciar el consumo interno. Se venden los productos fuera del invernadero, como en mercados, porque la gente que los necesita puede llegar a él y llevar alimentos frescos.

Cultivos: principalmente, se realizan cultivos de papa nativa, que es muy nutritiva y ecológica; sin embargo, no se vende mucho en Lima. Poseen un sistema de isocontrol, el cual certifica la calidad de sus productos orgánicos. La siembra se realiza en andenería construida en los desmontes de las minas. Además, se construyen canales, en cooperación con una empresa canadiense, sobre lo que fueron minas a tajo abierto.

Trabajo

Taller de carpintería: producen mesas, muebles, escaleras, tarugos, cucharas y moldes. Por ejemplo, mandan cucharitas a Santa Natura; actualmente, hacen un pedido de 6.000. En todo el año, han elaborado un aproximado de 60.000 cucharitas. Antes no tenían utilidades, pero ahora sí tienen un buen margen de ganancia, porque hacen productos con acabados. Buenaventura los capacita para hacer los trabajos.

Taller de curtiembres: este taller está en pleno apogeo y se perfila como uno de los que se consideran con mayor potencial. Actualmente, reciben pedidos de España. En este taller, se elaboran productos hechos de piel de ovino y alpaca, tales como bolsos, calzado, pantuflas, etc. Para la producción, solamente se usan tintes naturales, de cochinilla y tara, y diferentes mezclas de plantas. Actualmente, se encuentran trabajando 300 personas, quienes tienen secundaria completa y a las que se les brinda capacitación continua en temas de comercio exterior.

El taller está financiado por Econegocios San Javier y Buenaventura. A futuro, se ha pensado contratar diseñadores para que ayuden en la creación de productos competitivos para exportación. Además, se planea contratar por lo menos a 30 personas más, después de la nueva capacitación que se está realizando, y comprar nuevas máquinas para incursionar en la confección de guantes. No hay datos exactos de la inversión inicial.

Taller de artesanía: este taller se dedica principalmente a producir adornos y árboles navideños. Los árboles son de dos tipos: el huancavelicano y el tradicional. Dichos productos tienen bastante acogida; prueba de ello son los pedidos provenientes de Chile y Estados Unidos, los cuales el año pasado ascendieron a 148.000 adornos. Sin embargo, este taller no exporta directamente: existe una empresa intermediaria llamada Wayra, la cual compra los productos del taller para exportarlos. La visión de este taller es convertirse en exportadores directos en un futuro próximo; por ello, aprovechan al máximo las capacitaciones que reciben gracias a Buenaventura.

Taller de textiles: el taller lleva operando tres años y es financiado por Wayra y Buenaventura. El número actual de personas fijas que trabajan es de 42. Antes el sistema era diferente: trabajaban personas de diferentes comunidades, quienes solían recoger el material y se lo llevaban a sus casas para trabajarlo ahí. Sin embargo, esto no era eficiente, ya que los productos eran hechos en distintos estilos y lo que se buscaba era estandarizar la producción. Así, en esta nueva etapa, uno de sus proyectos fue crear una línea de ropa para damas.

Entre los productos que elaboran, están los siguientes: chalecos, mamelucos, alfombras, chompas, mochilas, chalinas, faldas, etc. Los acabados de dichos productos son muy buenos, tanto así que, hace dos años, fueron ofrecidos en la Feria del Microempresario, organizada por la Universidad del Pacífico. Además, este año han participado en el evento Perú Moda, organizado por Prompex. En el desfile de modas, han utilizado ropa hecha por el taller de textilería. Lograron tener importantes contactos; muestra de ello es que Titi Giulfo¹⁸ va a diseñar algunos productos para el taller sobre la base de productos hechos de lana.

Fábrica de guantes de cuero: la fábrica de guantes es iniciativa de los comuneros, quienes, con la ganancia que obtienen de hacer trabajos que contribuyen al medio ambiente, reinvierten dicho dinero para comprar maquinarias y abastecer la fábrica. Buenaventura los apoya con constantes capacitaciones para los trabajadores, además de ser uno de los principales compradores de los guantes que fabrican.

Los guantes son especialmente hechos para ser utilizados en las minas. Proveen a las minas de la zona (Julcani y Recuperada, que son de Buenaventura, además de Caudalosa y San Genaro). Todos los productos que hacen son ecológicos y no usan químicos: todo es natural. La zona en total demanda 300 pares de guantes al mes. Julcani hace pedidos cada dos meses. El costo del par de guantes es de S/.7,5 aproximadamente. Producen cuatro modelos de guantes que dependen del tipo de trabajo para el que se soliciten. El tipo de guantes más pedido es aquel que tiene doble cuero en la base y cuyo costo es de S/.10 el par. El Ministerio de Trabajo los ha contactado y le van a presentar muestras de los guantes en las siguientes semanas. Asimismo, el Ministerio de Transportes se perfila como potencial cliente.

5.3. Factores de éxito de las obras realizadas por Buenaventura en la comunidad de Julcani

El éxito alcanzado por los programas de desarrollo en la comunidad de Julcani se puede ver reflejado en indicadores como el menor número de accidentes, la disminución de conflictos con la comunidad, la mejora en la calidad de vida de los pobladores aledaños, entre otros, que ya han sido explicados anteriormente. Tomando como base estos indicadores, se pueden identificar como los factores principales de éxito a los siguientes.

18. Conocida diseñadora de modas del Perú.

5.3.1. *Compartir el riesgo*

Cuando a Buenaventura le solicitan el apoyo para la realización de una obra, ellos no le otorgan a la comunidad todo lo que necesita para el proyecto. Primero, dejan que la comunidad avance, ya sea en ideas o en implementos. Si la obra es muy grande, se asocian con diversas organizaciones (ONG, comerciantes, empresas de negocios).

Un ejemplo de compartir el riesgo es el caso de la reforestación de la zona. Al principio, Buenaventura compraba las plantas, y la comunidad hacía los hoyos y plantaba. Finalmente, se consiguió sembrar 6.000 plantas en una comunidad.

Al cabo de un tiempo, los animales destruyeron todo lo que habían plantado. Desde ese momento, pensaron en construir viveros circulares. Los viveros los trabajan por familias, las mismas que los cuidan más, porque son de su propiedad.

5.3.2. *Generar proyectos*

Todos los proyectos que Buenaventura pone en práctica surgen con la condición de que estos sean autosostenibles; es decir, que, aun después de que Buenaventura se retire de la zona, la comunidad pueda seguir sirviéndose de ellos para subsistir. Con esa condición, se han realizado capacitaciones y organizado talleres y fábricas, los cuales ya fueron descritos en el punto 4.2.

5.3.3. *Manejar el concepto de gestión ambiental junto con el de impacto ambiental*

Buenaventura, como empresa minera, produce contaminación por la naturaleza de sus operaciones. Sin embargo, no solo se preocupa por cumplir los límites máximos permisibles o las leyes que le exige el Estado, lo cual constituiría solo un manejo de su impacto ambiental. Buenaventura va más allá y maneja el concepto de gestión ambiental; es decir, está involucrada en un proceso que está orientado a resolver, mitigar y/o prevenir los problemas de carácter ambiental no solo de la comunidad aledaña, sino de todo el departamento en el que se encuentra ubicada. Esto lo realiza con el propósito de lograr un desarrollo sostenible, el cual puede ser entendido como aquel que permite al ciudadano desenvolver sus potencialidades y su patrimonio biofísico y cultural, garantizando así su permanencia en el tiempo y en el espacio.

Antes de implementar el sistema en Julcani, los miembros encargados de la zona decidieron conocer cuánto sabía la comunidad acerca de lo que es el medio ambiente. Para este propósito, organizaron un concurso de dibujo entre alumnos de primaria y secundaria de los colegios de la zona. Se dieron cuenta de que nadie tenía una noción exacta de lo que era el medio ambiente. Los dibujos solo se referían a una mina que contaminaba los ríos y la vegetación. Decidieron, entonces, capacitar a personas para que ellas, a su vez, capacitaran a los alumnos de los colegios acerca de lo que es el medio ambiente. Realizaron charlas en los colegios y en los institutos cercanos.

Al año siguiente, realizaron otro concurso. En él, participaron 57.000 alumnos y ya no solo pensaban en la minería como la única causa de contaminación, sino que incorporaron otras causas como residuos sólidos (basura), residuos líquidos (desagües que botan sus aguas servidas al río) y residuos gaseosos (medios de transporte que echan humo). La gente comenzó a interesarse e indagar por todos aquellos contaminantes potenciales. Esto ya significaba un cambio gracias a la gestión ambiental.

En el tercer año, decidieron cambiar de estrategia y no realizar otro concurso de dibujo, sino uno de investigación, al que denominaron «Aportes de la minería en el desarrollo de Huancavelica». Los participantes investigaron en todas las empresas; incluso, obtuvieron datos que Buenaventura desconocía. Con esto se generó un mayor interés no solo en el medio ambiente, sino en la minería como aporte para el desarrollo de la comunidad.

Por todas estas razones, Buenaventura ha tenido éxito en Julcani. Ha conseguido, gracias a la ardua labor de sus trabajadores, una convivencia armoniosa, basada en el conocimiento, apoyo y respeto mutuo.

5.4. Otros datos sobre el desempeño ambiental y social de Minera Buenaventura en la comunidad de Julcani

Con el fin de no mostrar en el caso solo la información que brindó Buenaventura y lo que se pudo observar directamente en Julcani, se acudió a otras entidades y medios de difusión que pudieran dar una opinión imparcial acerca de la labor desarrollada por la minera, en especial en la unidad de Julcani. Las entidades y los medios consultados fueron los que se detallan a continuación.

Ministerio de Energía y Minas (MEM)

De acuerdo con la Dirección de Asuntos Ambientales del MEM, la unidad de Julcani ocupa el cuarto lugar en cuanto a monto invertido anual en el PAMA. A diciembre del 2004, Julcani tiene una de las menores cantidades promedio (tm/mes) de residuos sólidos peligrosos (0,96tm/mes), casi el 2% de la cantidad de Minera Raura (45,22 tm/mes); y la más baja concentración de residuos sólidos no peligrosos (9,06 tm/mes), que es el 0,45% de la cantidad que posee Minera Raura. Sin embargo, estas cantidades están muy por encima de los límites máximos permisibles; por ejemplo, en cuanto a sólidos totales, el límite máximo permisible es de 100 mg/l y Julcani tiene 2.634,40 mg/l, lo cual podría significar un problema potencial.

Consejo Nacional de Comunidades del Perú Afectadas por la Minería (CONACAMI)

De acuerdo con la inspección realizada por el Grupo Técnico Ambiental CONACAMI Perú, a la fecha se ha realizado un 45% del avance del plan de cierre. Del PAMA, se observa que se está usando cal apagada para neutralizar la acidez de las aguas producida por los metales en las canchas de relaves No. 9 (Acchilla), variando a un PH tolerable. Además, se constató que se sellaron chimeneas colocando tapas de losa de concreto que fueron luego impermeabilizadas, lo cual no causa impactos negativos por filtración ni por acción sísmica (Quequejana 2005).

Es importante notar que CONACAMI, al principio, no estaba de acuerdo con las actividades de Buenaventura en la zona de Julcani. Por ello, realizó un arduo trabajo de fiscalización (solicitaba audiencias públicas, entrevistas radiales, visitas a las instalaciones de la mina, etc). Sin embargo, actualmente, realizan obras de manera conjunta en dicha zona, tales como lozas deportivas y canchas para juegos infantiles¹⁹.

Medios de información

En general, la información que aparece en los medios de información acerca de Julcani es poca. Sin embargo, en dos reportajes realizados en la zona por dos

19. Información extraída de la entrevista realizada al ingeniero Félix Lewandowsky de la Compañía Minera Buenaventura.

diarios de circulación nacional, se destaca la labor realizada por Minera Buenaventura en la comunidad:

- El 27 de noviembre del 2005, se publicó, en el diario *El Comercio*, un informe acerca de los adornos navideños que se producen en uno de los talleres de Julcani.
- El 8 de agosto del 2005, el diario *La Razón* publicó, en su página central, un informe titulado «Minera tiene un activo programa de ayuda social a comunidad».

6. Epílogo: lección aprendida

Como se ha señalado anteriormente, la actividad minera es una de las actividades económicas que proporcionan a nuestro país un alto nivel de ingresos por divisas; por ello, el gobierno apoya su desarrollo. Sin embargo, esto no significa que ni sus miembros ni los miembros de la sociedad civil deban aceptar que dichas empresas no estén pendientes de los daños que podrían ocasionar.

A pesar de que, en los últimos tiempos, las empresas mineras han sido duramente atacadas por las comunidades aledañas a sus operaciones, las cuales afirman que, en vez de contribuir al progreso y desarrollo económico y social, están destruyendo el medio ambiente y atentando contra la vida de los pobladores, podemos constatar que, con un poco de esfuerzo por parte de las empresas mineras y la colaboración de los habitantes de las zonas aledañas, se pueden lograr objetivos comunes que conlleven beneficios mutuos.

Con un poco de paciencia y de concertación, con una mentalidad abierta al diálogo y principios corporativos de responsabilidad social y ambiental, se puede lograr la tan ansiada «convivencia armoniosa». Esto no quiere decir que no exista ningún problema actual o potencial, sino que se logre un consenso en el planteamiento de soluciones para los problemas existentes y para los que se presenten en el futuro.

Los proyectos desarrollados por Buenaventura en la comunidad de Julcani nos hacen ver que esto es posible. Aunque es cierto que aún falta mucho por mejorar en el aspecto del manejo de residuos sólidos y otros materiales peligrosos, se puede afirmar que todo va en aras de una solución pacífica, en la cual la empresa es consciente de que deberá invertir una parte de sus ingresos, pero con el propósito de apoyar a las poblaciones, lo cual puede serle útil en el largo plazo.

No se trata de simple filantropía, sino de que piensen en el sentido responsable, con relaciones ganar-ganar.

Esto es en cuanto a lo que concierne a la empresa minera, pero también la población debe ser consciente de que las empresas mineras no son las llamadas a solucionar todos sus problemas; es decir, es cierto que deben evitarlos, pero tampoco pueden sustituir el papel que le corresponde netamente al Estado. La población debe participar de manera activa en la consecución de proyectos y obras, tal como se realiza en Julcani.

Solo si ambos grupos pueden lograr acuerdos, podrán convivir armoniosamente. Las empresas podrán ejercer su derecho a desarrollar la actividad a la que se dedican para poder obtener resultados favorables, pero cumpliendo con su deber de no olvidarse de las comunidades afectadas; mientras que los pobladores podrán exigir su derecho a vivir de una manera saludable y decorosa, pero cumpliendo con su deber de colaborar con su trabajo para que ello se logre.

Bibliografía

- Actualidad Minera del Perú*. No. 66, octubre del 2004.
Compañía de Minas Buenaventura. *Memoria Anual 2004*.
Decreto Supremo 014-92-EM
Decreto Supremo 016-93-EM
Decreto Supremo 038-98-EM
Decreto Supremo 044-98-PCM
Decreto Supremo 046-2001-EM
Decreto Supremo 057-2004-PCM
Entrevista a Yannet Carhuapoma, Asistente Social de Julcani.
Entrevista al ingeniero Félix Lewandowsky, Superintendente General de la Unidad Julcani.
Ley 27314 (20 de julio del 2000)
Ley 28090 (14 de octubre del 2003)
Ley 28271 (6 de julio del 2004)
Maximixe. «Riesgo sectorial: sector minería». Diciembre del 2004, enero-marzo del 2005.
«¿Minería responsable? Alerta: contaminación ambiental y conflictos sociales», en: *Business*. Año XI, No. 124, 2005.
Quequejana Condori, José Luis (2005). «Impacto de la empresa minera Julcani en Huancavelica», en: <http://www.conacami.org>, 14 de agosto.
Revista Educativa 2004.

Páginas web

Compañía de Minas Buenaventura: <http://www.buenaventura.com>

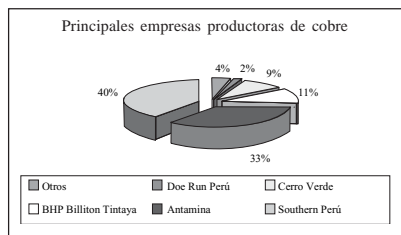
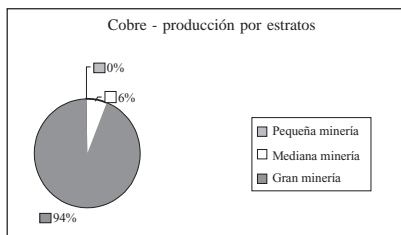
Defensoría del Pueblo del Perú: <http://www.defensoria.gob.pe>

Ministerio de Energía y Minas: <http://www.minem.gob.pe>

<http://www.guarango.org/espanol/proyectos/pdfs/Tambogrande%20-%20Folleto%20Educativo.pdf>

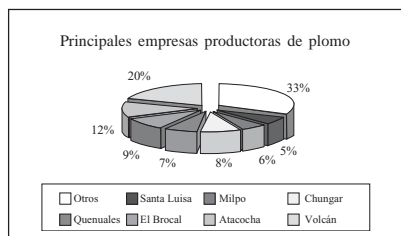
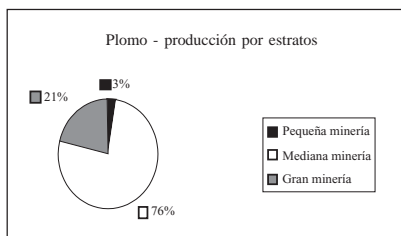
Anexo 1 Participación por tamaño y principales empresas productoras por tipo de producto

Cobre



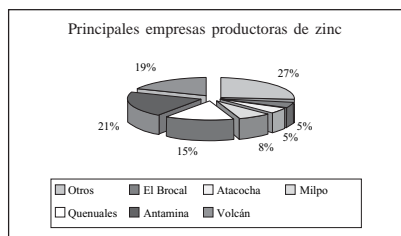
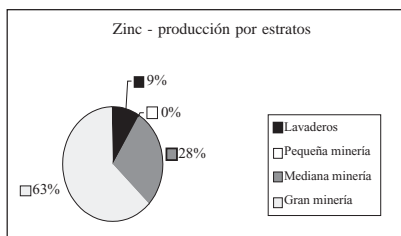
Fuente: «Reporte estadístico mineroenergético», tercer trimestre 2004, datos a setiembre del 2004.

Plomo



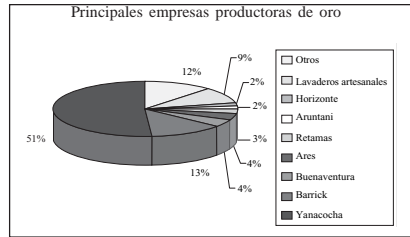
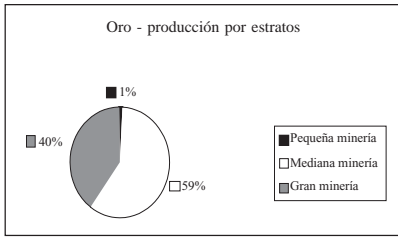
Fuente: «Reporte estadístico mineroenergético», tercer trimestre 2004, datos a setiembre del 2004.

Zinc



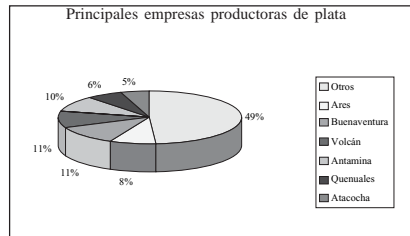
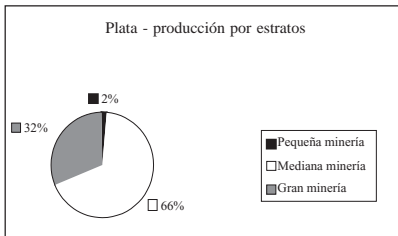
Fuente: «Reporte estadístico mineroenergético», tercer trimestre 2004, datos a setiembre del 2004.

Oro



Fuente: «Reporte estadístico mineroenergético», tercer trimestre 2004, datos a setiembre del 2004.

Plata



Fuente: «Reporte estadístico mineroenergético», tercer trimestre 2004, datos a setiembre del 2004.

Anexo 2

Detalle de la participación de Buenaventura en sus afiliadas, ubicación y actividades²⁰

- Yanacocha

Mineras Buenaventura posee el 43,65% de las acciones de esta subsidiaria. Yanacocha es la mina con mayor producción de oro en Sudamérica y uno de los distritos auríferos más importantes del mundo. Es operada por Newmont Mining de Denver, Estados Unidos, principal accionista con 51,35%. El Banco Mundial, mediante la Corporación Financiera Internacional, es dueño del 5% restante.

Está ubicada a 48 km al norte de la ciudad de Cajamarca a elevaciones que van desde los 3.500 a 4.200 m.s.n.m.

- Inversiones Mineras del Sur S.A.

Mineras Buenaventura posee el 78,04% de las acciones. INMINSUR es una compañía productora de oro, plata y cobre que opera las unidades mineras de Antapite e Ishihuinca.

- *Antapite*

Ubicación: provincia de Huaytará, departamento de Huancavelica, en las cabeceras de los ríos Ica y Grande a una altitud de 3.300 m.s.n.m. Principales productos exportados (en orden de importancia): oro y plata

- *Ishihuinca*

Ubicación: provincia de Caravelí, departamento de Arequipa, a una altitud de 2.200 m.s.n.m. Principales productos exportados (en orden de importancia): oro y cobre

- El Brocal

- *Colquijirca*

Ubicación: distrito de Tinyahuarco, provincia de Cerro de Pasco, departamento de Pasco, a 289 km de Lima y a 4.250 m.s.n.m.

20. Información obtenida de la página web de Buenaventura.

Principales productos (en orden de importancia): zinc, plomo y plata

- *Cedimin*

Mineras Buenaventura posee el 100% de esta subsidiaria. Cedimín es Compañía de Exploraciones, Desarrollo e Inversiones Mineras y opera dos unidades mineras: Shila y Minera Paula 49 S.A.C.

- *Shila*

Ubicación: Cerros Apacheta, Pillune y Sando Alcalde, y en los valles de los ríos Cacamayo, Collpamayo y Puncuhuaico, en el distrito de Chachas, provincia de Castilla, departamento de Arequipa, entre los 4.540 a 5.480 m.s.n.m.

Principales productos explotados (en orden de importancia): oro y plata

- *Minera Paula 49 S.A.C.*

Ubicación: a 15 km de Shila

Principales productos explotados: minerales metalíferos no ferrosos, excepto los minerales de uranio y torio

II

Programa Educativo «Videoteca Backus» – Fundación Backus

Patricia Lay Ferrato

1. Introducción

El sistema educativo peruano ha pasado por un largo proceso de cambios y transformaciones que han marcado, en gran medida, el devenir de la sociedad peruana en las últimas décadas. Durante este proceso, la educación se ha visto impactada tanto por políticas públicas como por una constante actuación civil a favor de mejorar los niveles educativos actuales.

La realidad educativa del Perú es desalentadora, puesto que la educación no es asequible para toda la población ni tampoco cuenta con los recursos necesarios para ofrecer un nivel de calidad que permita un adecuado aprendizaje. Se tiene, en consecuencia, una visión borrosa del futuro del país, sin incentivos para el desarrollo de habilidades y talentos.

Se sabe que el Perú invierte US\$1.800 millones al año en educación, lo que significa unos US\$210 por estudiante, mientras que en Chile y Argentina se emplean por lo menos unos US\$700 y, en Estados Unidos, aproximadamente US\$8.400¹. Esta inversión se ve traducida en infraestructura, tecnología, mate-

1. «Cifras alarmantes de nuestra calidad educativa: el 74% de niños de primaria no comprenden de lo que lee», en: *El Comercio*. 23 de octubre del 2005, p. A8.

riales, recursos y herramientas educativas, factores que determinan la calidad educativa de un país y que, en nuestro caso, también resulta pobre.

En la actualidad, no existe un proyecto educativo nacional que proponga una estrategia educativa en todo el país que, aparte de evaluar las necesidades y carencias, proponga alternativas de desarrollo acordes con la realidad nacional, lo que significa preparar a los niños y jóvenes en un camino ascendente que involucre la preparación de estudios superiores según las potencialidades y necesidades requeridas en el país. La carencia de apoyo por parte del gobierno obliga a las escuelas, especialmente las públicas, a buscar soporte en otras fuentes que, en primera instancia, resultan ser los padres de familia, quienes suplen las carencias de manera creativa. Algunas donaciones, provenientes de fuentes cooperantes, empresa privada u organismos sin fines de lucro, facilitan y complementan la labor que realizan los colegios con ayuda de padres y docentes.

Los objetivos de este caso son presentar un proyecto orientado a mejorar la calidad educativa escolar y que parta de una iniciativa de responsabilidad social empresarial, dar a conocer la problemática educativa nacional actual y su urgente reforma, y mostrar el trabajo conjunto de los elementos involucrados (en este caso, padres, docentes e instituciones educativas) que permita plantear soluciones acordes con las necesidades encontradas. La investigación no precisa ser exhaustiva en el estudio del estado de la situación ni en la presentación de otras propuestas similares; tan solo es una pequeña muestra de una iniciativa particular. Para la elaboración del documento, se empleó, en primer lugar, información proporcionada por la Fundación Backus y por un grupo de sus beneficiarios; y, en segundo lugar, se seleccionó información de diversas fuentes secundarias: páginas web, artículos de diarios y revistas, publicaciones e investigaciones sobre el tema.

El caso se organiza de la siguiente forma: primero, explica la situación actual del sector cervecero; segundo, describe los antecedentes de la empresa y su accionar en materia de responsabilidad social; y, finalmente, presenta los antecedentes, aplicaciones, resultados y lecciones aprendidas del Programa Educativo «Videoteca Backus». La metodología empleada para el desarrollo del caso consistió en recabar información secundaria sobre las empresas que constituyen el Grupo Cerveceros Backus, la Fundación Backus y el estado de la situación educativa en el país. También se basó en las experiencias de representantes de las mismas, así como de profesores de escuelas que actualmente participan en el programa de la Videoteca Backus.

La autora agradece, de manera especial, a Magdalena Morales, Silvia Ortiz y Verónica Arenas, representantes de la Fundación Backus, quienes sirvieron de nexo con la Fundación e hicieron posible esta investigación.

2. Resumen ejecutivo

Desde la última década del siglo pasado, el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) ha tomado cada vez mayor relevancia en el mundo empresarial, y resulta de vital importancia equilibrar los aspectos económicos de la empresa, su personal y la comunidad afectada por el desarrollo de las actividades de la misma. En el Perú, existe una cultura empresarial que, cada vez en mayores proporciones, incorpora a su misión y visión institucionales el tema de la RSE, orientada a preservar los intereses tanto de sus trabajadores como de la sociedad en su conjunto. Con algunos matices, el empresariado nacional orienta sus recursos a lo antes mencionado, canalizando sus fondos a actividades de preservación del medio ambiente, educación, arte y cultura, salud, infancia, entre otros aspectos. Ante el interés por desarrollar directamente actividades de proyección social, varias empresas crearon instituciones independientes con el fin de gestionar adecuadamente los aportes y donaciones que destinan para fines sociales, y hacerlos sostenibles en el tiempo.

Como se ejemplifica en el presente documento, la Corporación Backus creó la Fundación Backus en el año 2002 canalizando los aportes de las empresas que conforman la corporación: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A., Cervecería San Juan S.A.A. y Compañía Cervecera del Sur del Perú S.A. La Fundación trabaja diversas actividades relacionadas con la educación a través del *Programa Educativo «Videoteca Backus»* y los *eventos vocacionales*; la salud, con el *Programa de Niños Azules y servicios de salud* en Motupe; la cultura, apoyando la *restauración de la Huaca de la Luna* en Trujillo y el *descubrimiento de la tumba real del Señor de Sipán*, entre otros; la asistencia social, brindando servicios de *reparto de agua en asentamientos humanos* y en la *Caravana de la Alegría*, espectáculo artístico-cultural dirigido a niños de sectores con bajos recursos; y el medio ambiente, *preservando y conservando especies nativas* en peligro de extinción.

El caso se centra en el Programa Educativo «Videoteca Backus» que brinda ayuda, a través de material audiovisual, y herramientas de capacitación escolar y docente, tanto a colegios estatales como particulares. La Fundación Backus aporta con este programa una herramienta educativa que se complementa con otras iniciativas y proyectos, tanto del gobierno como de otras instituciones

privadas, públicas y sin fines de lucro, y que ayuda a mitigar la problemática educativa en el país. Además, presta los siguientes servicios: *préstamo de material audiovisual*, servicio que se brinda a colegios de primaria y secundaria en varias ciudades del país; *capacitación docente*, que ofrece jornadas gratuitas de capacitación a docentes con el fin de contribuir al desarrollo de nuevas competencias pedagógicas; y los *eventos vocacionales*, actividades que buscan contribuir a la formación de jóvenes de cuarto y quinto de secundaria de diversas ciudades del país mediante exposiciones y videos que informan sobre la oferta de carreras universitarias, técnicas y ocupacionales que se dictan en diversos centros de estudios superiores del país.

Para la Fundación Backus, las actividades realizadas significan un gran logro en el cumplimiento de sus objetivos, ya que benefician a muchos colegios mediante el uso de herramientas educativas complementarias, especialmente a centros educativos estatales que no disponen de los recursos necesarios para implementar sus servicios educativos. Asimismo, para los docentes involucrados en el desarrollo del programa, ha significado mejorar sus estrategias metodológicas y sus capacidades profesionales, lo que redundará en beneficio del educando. Aun con limitaciones de cobertura del programa, este logra movilizar diversas organizaciones con el fin de llevar a cabo todas las actividades ofrecidas en la mayor cantidad de ciudades del país y al mayor número posible de escolares; esto genera redes de cooperación entre diversos actores de la sociedad que buscan un fin común.

3. Situación actual del sector cervecero

El sector cervecero nacional tiene como principales competidores a la Unión de Cervecerías Backus & Johnston y Ambev Perú² (que actualmente cuenta con participación mayoritaria en el mercado de Brasil, Bolivia, Paraguay, Argentina, Uruguay y Colombia), concentrando el 75 y el 24% del mercado respectivamente³. Debido a la introducción de la empresa brasileña en el mercado peruano, en el año 2005 la producción de cerveza creció alrededor de 16% y llegó a un consumo per cápita de 28 litros aproximadamente⁴. En el mercado de bebidas alcohólicas, el mercado de cerveza representa el 97% aproximadamente⁵.

2. Para más información, ver <http://www.ambev.com.pe>.

3. Club de Análisis Estratégico de Riesgos (CASER). «Estudio de la industria cervecera», en: *Riesgo de Mercado*. Noviembre del 2005, p. 56.

4. Ob. cit.: 57.

5. Apoyo & Asociados. «Informe de empresas del sector cervecero: Compañía Cervecera del Sur del Perú S.A.». Mayo del 2005, p. 7.

A lo largo de casi cinco años, desde el 2000, la Unión de Cervecerías Backus & Johnston tuvo el control del mercado hasta el ingreso de Ambev⁶. Al fusionarse con la transnacional belga Interwreb, Ambev formó parte del mayor grupo cervecero mundial y se convirtió en fuerte competencia para Backus. A su vez, Backus, al ser adquirida en octubre del 2005 por la transnacional SABMiller, ha pasado a formar parte de la segunda empresa que, entre enero y setiembre del 2005, tuvo un incremento del 16,6%, respecto al mismo período del año anterior.

Durante el 2005, Ambev se convirtió en el principal importador de cervezas en el Perú, principalmente de las marcas Brahma, de Brasil, y Quilmes, de Argentina, participando con cerca del 92% del total de importaciones peruanas en los primeros nueve meses del año. Por su parte, Backus lidera las exportaciones, principalmente de sus marcas Cristal, Cusqueña y Pilsen; el 84% de dichas exportaciones van a Estados Unidos y Chile⁷.

Las ventas de la industria cervecera no solo representan un importante impacto para la economía nacional en términos económicos⁸, sino que, además, las grandes empresas que la conforman y el hecho de ser pocas y muy representativas las colocan permanentemente en el ojo de la tormenta. Esta alta exposición pública se debe al volumen de recursos que movilizan e involucran en su accionar diario, así como a las relaciones que establecen con sus trabajadores, distribuidores, proveedores y consumidores, aparte de sus aportes a la sociedad. Más allá de publicitar la marca, mejorar la imagen corporativa y generar lazos permanentes con sus clientes, las empresas buscan intervenir en la sociedad, favoreciendo acciones de interés social, para lo cual realizan programas que se ajustan a la filosofía y los objetivos de la organización.

Para Backus, su responsabilidad social tiene que ver no solo con su misión económica que beneficia a la empresa, a sus trabajadores y a la sociedad en general, sino también con la orientación de parte de sus recursos a favorecer acciones en beneficio de la comunidad. Así, internamente, la empresa mantiene normas y políticas de seguridad laboral, programas asistenciales, programas de

6. La planta de Ambev en el Perú inició sus operaciones en junio del 2005. En el mercado peruano, ha incursionado con la marca Brahma.

7. Club de Análisis Estratégico de Riesgos (CASER). «Estudio de la industria cervecera», en: *Riesgo de Mercado*. Noviembre del 2005, pp. 69-70.

8. En el 2004, las ventas de la industria cervecera ascendieron a S/1.400 millones. Para más información, ver Apoyo & Asociados, «Informe de empresas del sector cervecero: Compañía Cervecera del Sur del Perú S.A.», mayo del 2005, p. 8.

salud y recreacionales; y, externamente, realiza acciones de proyección social que canaliza a través de su Fundación Backus con programas de educación, salud, cultura, asistencia social y medio ambiente. En el caso de Ambev, con pocos meses de actividad en el Perú, la mayoría de sus actividades se concentra en campañas publicitarias que buscan incrementar su participación en el mercado. Si bien aún en desarrollo en nuestro país, la empresa trae consigo la filosofía de responsabilidad social de su matriz brasileña, la misma que, a similitud de su competencia, mantiene, en su accionar interno, normas y políticas de seguridad laboral, salud y crecimiento profesional (desarrollo de carrera); y, en su accionar externo, realiza campañas de medio ambiente (control de residuos sólidos y aguas residuales), programas de reciclaje en el nivel empresarial, programas educativos y de alfabetización, entre otras actividades. Ambas empresas, para la realización de sus actividades de proyección social externa, movilizan instituciones diversas que participan en el desarrollo y realización de sus programas, creando redes de trabajo permanentes.

4. La empresa

Backus & Johnston nace en el año 1876 con el nombre de Fábrica Sudamericana de Hielo S.A., gracias al aporte de Jacobo Backus y Howard Johnston, dos empresarios norteamericanos que vinieron al Perú para trabajar con Meiggs en la construcción de ferrocarriles. Posteriormente, en 1879, estos empresarios dan un cambio de giro a sus negocios y crean The Backus & Johnston Brewery Ltda. en el distrito del Rímac, empezando así la producción de cerveza. En 1954, la empresa pasa a manos peruanas y queda a cargo del señor Ricardo Bentín Mujica, quien cambia la razón social de la empresa por Cervecería Backus & Johnston S.A. Veinte años más tarde, debido al crecimiento sostenido del negocio, esta empresa decide hacer inversiones para descentralizarlo y da origen a Cervecería del Norte y Cervecería San Juan (esta última ubicada en la selva). En 1989, nace la Corporación Backus, producto de la alianza estratégica con empresas pertenecientes a los rubros industrial, agroindustrial y de servicios que desde hacía muchos años trabajaban con la cervecería. Este desarrollo económico llevó a la Corporación, hacia fines de dicha década, a poseer el 53% del mercado cervecero, siendo su principal competidor la Compañía Nacional de Cerveza. Dichas empresas⁹, que en la

9. Desde el ingreso de Bavaria como accionista del Grupo Backus en el 2003, la estrategia empresarial se ha concentrado en el grupo cervecero, desapareciendo así el concepto de corporación al ir desligando control sobre las empresas que en sus comienzos dieron origen a la Corporación Backus.

actualidad se han convertido en los principales proveedores de servicios y aliados del Grupo Backus, son las siguientes:

Envases y embalajes	Industrias del Envase S.A.
Transportes	Transportes 77 S.A.
Alimentos y bebidas	Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A. Cervecería San Juan S.A.A. Compañía Cervecera del Sur del Perú S.A. Planta Ñaña Maltería Agro Inversiones S.A. San Mateo S.A.
Proyección social	Fundación Backus Club Sporting Cristal S.A.

Fuente: <http://www.backus.com.pe>

Elaboración propia.

Cinco años después de creada la Corporación Backus, esta adquiere el 62% de las acciones de la Compañía Nacional de Cerveza (la cual producía Pilsen Callao, Malta Polar, entre otras), además de la Sociedad Cervecera de Trujillo S.A. (que producía Pilsen Trujillo) y Agua Mineral Litinada San Mateo S.A. La fusión de la Cervecería Backus & Johnston S.A. con las empresas antes mencionadas dio origen, en 1996, a la formación de Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.

Hacia fines del tercer trimestre del año 2000, Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A. adquirió el 97,85% de las acciones comunes de Cervesur, entonces prácticamente la única empresa competidora, determinando así un dominio total del mercado cervecero. Tres años después, el Grupo Empresarial Bavaria¹⁰ de Colombia, la segunda cervecera latinoamericana, se convierte en la principal accionista del Grupo Backus al adquirir el 73,7% de las acciones con derecho a voto. En la actualidad, el Grupo Cervecerero mantiene el liderazgo del mercado con un 75% del total nacional, frente al 24% que concentra la

10. El Grupo Empresarial Bavaria es la mayor compañía de bebidas de Colombia y la segunda mayor cervecera de Sudamérica. Actualmente, opera en Colombia, Perú, Ecuador, Panamá, Bolivia, Chile y Costa Rica. Más información en: <http://www.bavaria.com.co>.

Empresa Cervecera Belgo-Brasileña Ambev¹¹, que inició sus operaciones en el Perú en mayo del 2005 y la cual forma parte del mayor grupo cervecero en el mundo al fusionarse con la empresa belga Interbrew.

La presencia del Grupo Empresarial Bavaria, si bien determinó modificaciones en puestos de trabajo y en algunos aspectos de gestión, no significó cambios radicales en la cultura y filosofía empresariales, ya que aún permanecen políticas y normas que han gobernado a la empresa desde sus comienzos. En la actualidad, la estrategia empresarial se ha concentrado en la labor del Grupo Cervecerero (todo lo que representa la producción de bebidas alcohólicas y no alcohólicas); las empresas que inicialmente conformaban la corporación trabajan prácticamente de forma autónoma, lo que ha permitido que los recursos de la compañía se manejen de forma más eficiente. Es importante señalar que, desde julio del 2005, el Grupo Backus enfrenta un nuevo cambio organizacional: la South African Breweries-Miller¹² (SAB-Miller), compañía británica que ocupa el segundo lugar entre las compañías cerveceras del mundo, adquirió el Grupo Empresarial Bavaria.

Actualmente, el Grupo Cervecerero produce las siguientes marcas:

- Cervezas¹³: Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña, Dorada, Pilsen Trujillo, San Juan (representativa en la selva del Perú), Arequipeña, Malta Polar, Malta Arequipeña, Malta Cusqueña y del Altiplano
- Bebidas gaseosas¹⁴: Guaraná Backus, Saboré y Viva Backus
- Aguas de mesa: San Mateo y Cristalina Backus

En el Perú, el mercado de cerveza representa aproximadamente el 97% del mercado de bebidas alcohólicas. El consumo per cápita es de aproximadamente 23,7 litros anuales y es el más bajo de la región comparado con países como Venezuela, que consume 80 lt; México, 52 lt; Brasil, 48 lt; Argentina, 34 lt; y Colombia, 33 lt¹⁵.

11. El Grupo Cervecerero Ambev, empresa brasileña, es la mayor compañía de bebidas de Latinoamérica y la séptima mejor del mundo. Actualmente tiene operaciones en Paraguay, Uruguay, Argentina, Colombia, Chile, Bolivia y Perú. Más información en <http://www.ambev.com.br>.

12. Más información en <http://www.sabmiller.com>.

13. La producción de cerveza se realiza en seis plantas: Ate (Lima), Motupe (Lambayeque), Trujillo (La Libertad), Arequipa, Cuzco y Pucallpa.

14. Las bebidas gaseosas y el agua de mesa San Mateo se producen en San Mateo S.A.

15. Apoyo Consultoría, reportes de empresas del sector cervecero, mayo del 2005.

4.1. Filosofía, misión y valores¹⁶

La filosofía de la empresa es como sigue:

Backus cree en la empresa privada como principal promotor del desarrollo del país. Su filosofía se centra en la convicción de que la empresa moderna tiene una responsabilidad que excede al ámbito comercial.

La empresa tiene la siguiente misión:

Producir y comercializar bienes y servicios de óptima calidad prioritariamente dirigidos al sector de bebidas y alimentos, tanto para el mercado local como de exportación; buscar la satisfacción de las necesidades reales de los consumidores; generar un proceso continuo de cambio, para mantener unidades productivas modernas, eficientes, rentables y competitivas a nivel mundial y contribuir al proceso de desarrollo del país.

Asimismo, la empresa promueve los siguientes valores:

Liderazgo, buen ejemplo, confianza, amistad, trabajo en equipo, innovación, calidad total, productividad, respeto al medio ambiente, moralidad en los actos y solidaridad social.

5. La responsabilidad social en el Grupo Backus

La responsabilidad social del Grupo Cervecerero está inmersa en la misión, visión y valores de la empresa desde su creación, existiendo afinidad en su accionar para con los empleados y la comunidad. La cultura de responsabilidad social empresarial es una práctica que involucra a todos los trabajadores de la empresa, desde los directivos hasta los trabajadores de planta, así como a la comunidad en la que se ubican sus fábricas. La empresa considera que parte de la responsabilidad empresarial es contribuir al desarrollo integral de la sociedad en la que participa.

En el ámbito directivo, y cumpliendo con sus objetivos, Backus elaboró un código de buen gobierno corporativo¹⁷, el cual fue aprobado en noviembre del

16. Más información en <http://www.backus.com.pe>.

17. Más información en <http://www.backus.com.pe/download/codigo2.doc>.

2003 y su finalidad es evitar conflictos de intereses entre representantes y accionistas del Grupo Empresarial, además de la realización de auditorías internas y externas ejecutadas por compañías de reconocida trayectoria, que proporcionen información de la empresa con total transparencia.

Según estudios realizados (Benavides y De Gastelumendi 2001: 32-5), el Grupo Cervecerero se ubica entre las primeras empresas en el ámbito nacional en el *ranking* que califica la relación de la empresa con sus trabajadores y los beneficios ofrecidos a estos, comunicación interna, códigos de ética, seguridad y salubridad en el área de trabajo, actividades de proyección con los trabajadores y sus familias, entre otros aspectos. Asimismo, se encuentra entre las primeras empresas con mayor calificación en responsabilidad social externa por su apoyo en temas de educación, salud, deporte, medio ambiente, y/o arte y cultura, entre otros.

Para llevar a cabo actividades de proyección social (internas y externas), los gerentes de división (cuyas gerencias se ubican en Lima) se reúnen con los subgerentes de manufactura —que vienen a ser los jefes de las plantas de provincia— y los jefes de recursos humanos de cada planta¹⁸ para determinar las líneas de acción generales, que luego son adaptadas a las particularidades de cada fábrica. La homologación de los lineamientos, normas y políticas en todas las empresas del grupo cervecero no ha constituido un obstáculo dentro de la cultura propia de cada una de ellas.

Para monitorear su accionar tanto interno como externo, Backus realiza encuestas sobre el nivel de satisfacción de sus trabajadores; asimismo, hace encuestas de imagen corporativa para conocer tanto la opinión de las comunidades impactadas como la percepción general de la población sobre las actividades de la empresa y la Fundación Backus, resultados que son plasmados en los reportes anuales de la empresa.

5.1. Responsabilidad social interna¹⁹

La responsabilidad social interna de Backus está orientada tanto al bienestar del trabajador como a la protección del ambiente, seguridad industrial y salud ocu-

18. Ambas gerencias son ocupadas por profesionales locales.

19. Parte de la información aquí vertida fue proporcionada por el señor Manuel Villafana, Jefe del Departamento de Bienestar del Grupo Backus; y la señora Rosa Flores, Jefa del Servicio Social y Planeamiento de Bienestar (División de Recursos Humanos).

pacional. Respecto a los empleados²⁰, se da importancia a temas de salud, educación, recreación infantil y promoción del jubilado; el área de recursos humanos es la responsable de diseñar las políticas para tal fin. El objetivo principal es generar y promover acciones para el trabajador y su familia que contribuyan a su bienestar, desarrollen su calidad de vida y fortalezcan su identificación e integración con los valores de la cultura Backus²¹. Además, permanentemente la empresa realiza talleres con sus empleados y familiares, en los que se detalla la situación de la empresa, los cambios que enfrenta²², y los riesgos y oportunidades que ello conlleva. También se realizan reuniones anuales para medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales y los logros alcanzados en función de ellos, así como reuniones en las que se «refrescan» la misión y los valores de la empresa.

En este sentido, el Grupo Backus ofrece a sus trabajadores lo siguiente²³:

- *Educación*: se ofrecen becas de estudio otorgadas a través del Instituto Peruano de Fomento Educativo²⁴ a los hijos de los trabajadores, tanto a niños como jóvenes. Asimismo, cada año se capacita a los trabajadores en las áreas de su conocimiento en producción, lo que suma 36 horas de capacitación anual por trabajador.
- *Orientación familiar*: organización de jornadas familiares en las que se tratan temas y problemáticas sociales como drogadicción, violencia, salud reproductiva, entre otras.
- *Salud*: se brindan servicios médico-preventivos y permanentes con el fin de cuidar la salud de los trabajadores (anualmente, es obligatorio pasar por un examen médico). El aspecto de salud involucra también el cuidado

20. Backus cuenta con más de 2.000 trabajadores en todas sus plantas cerveceras.

21. Ver <http://www.backus.com.pe>.

22. El cambio de accionariado origina la salida de trabajadores, tanto de la plana gerencial como del área productiva. En estos casos, muchos de los trabajadores salientes mantienen algunos beneficios, como el seguro de salud familiar que es cubierto en un 100% por la empresa durante un año. También se ha favorecido a grupos de ex trabajadores (o jubilados) que han conformado pequeñas empresas y cuyos servicios han sido contratados por Backus.

23. Fundación Backus. *Reporte Anual 2004*.

24. Asociación civil sin fines de lucro que ofrece los servicios de administración de becas, lo cual consiste en administrar fondos de empresas destinados a dar becas a los hijos de los trabajadores y/o capacitación de su personal. Más información en <http://www.ipfe.net>.

de la alimentación de los trabajadores, por lo que la empresa subvenciona el 50% del costo de su alimentación²⁵.

- *Recreación infantil*: este programa está dirigido a los hijos de los trabajadores durante los meses de vacaciones (en los meses de verano). Ofrece cursos como natación, baile, informática, deportes y otras actividades de esparcimiento.
- *Promoción del jubilado*: anualmente, se llevan a cabo tres programas dirigidos al adulto mayor, con los que se beneficia un 19% de sus jubilados. Este programa dio origen a «La Casa del Jubilado», en donde se desarrollan actividades productivas y socio-recreativas, lo cual favorece la creación de pequeños negocios a partir de cursos como programación y reparación de celulares, administración de restaurantes, cafetería profesional, confecciones textiles, pastelería comercial, gimnasia, natación, entre otros.
- *Proyección social*: se promueve un programa de voluntariado, denominado «Voluntariado Backus», que alienta a los trabajadores, tanto ejecutivos como operarios, a realizar labores en beneficio de niños y jóvenes de escasos recursos, y al socorro de comunidades afectadas por catástrofes naturales.

La empresa dirige muchos de sus recursos a brindar un alto bienestar a sus empleados, por lo que permanentemente hace un control de sus aportes para evitar que sean mal aprovechados. En algunos casos, el trabajador debe cubrir una parte o la totalidad de los costos de algunos de los servicios ofrecidos²⁶ (si se accede a cursos impartidos en institutos o academias) que es fraccionada y descontada de planilla.

25. Según estudios médicos, un número de trabajadores presentó problemas cardiovasculares, lo que dio origen a un programa de ejercicios en cada planta de la empresa, acompañado de una asesoría nutricional y de menús saludables en los comedores. De igual forma, las esposas de los trabajadores han recibido cursos de «cocina saludable» para fomentar hábitos adecuados de alimentación en el hogar.

26. El Departamento de Bienestar ha denominado a esto «autogestión del trabajador». Una herramienta de control empleada es una carta de compromiso que se hace firmar al trabajador.

Por otro lado, el área de manufactura es la encargada de diseñar las estrategias y políticas vinculadas a la calidad, medio ambiente²⁷, seguridad industrial y salud ocupacional de los trabajadores. Para ello, la empresa cuenta con un sistema integrado de gestión²⁸, que incluye el cumplimiento de estándares de calidad total y mejoramiento continuo.

Respecto a la seguridad ocupacional, la empresa vigila los principales factores de riesgo observados en los trabajadores y que están relacionados con altos niveles de ruido, riesgo respiratorio y ergonomía (posturas, uso de máquinas, equipos y herramientas). Debido a que este tema es de vital importancia, se han constituido equipos de trabajo responsables de capacitar y sensibilizar a todos los trabajadores, señalando su responsabilidad respecto a los peligros y riesgos en las zonas de trabajo. Esto ha implicado un trabajo de reeducación sobre seguridad y control, lo que incide en el uso de los equipos de protección (como cascos y guantes) con el fin de que los trabajadores no descuiden aspectos de resguardo personal. El aspecto de seguridad incluye también el permanente mantenimiento de los equipos y herramientas empleadas en producción²⁹.

El área de logística es la encargada de que la cultura de responsabilidad social sea transmitida tanto a los proveedores de servicios como a los clientes, principalmente los que forman parte de la cadena de distribución³⁰: mayoristas, minoristas y tiendas al detalle. Parte de su tarea consiste en elaborar objetivos conjuntos, para lo cual se los hace partícipes de las actividades de producción. Dado que en su mayoría son empresas que llevan años de relación comercial con la compañía, no hay dificultad en la transmisión de la filosofía. Hoy, la guerra de precios por la competencia influye más en la elaboración de tácticas comerciales que permitan mantener una buena relación con la cadena de distribución en el ámbito nacional, además de la aplicación de estrategias de promoción

27. Uno de los principales problemas de la industria cervecera es el tratamiento de las aguas residuales, lo cual actualmente es manejado en todas las plantas, para luego ser utilizadas en el riego de cultivos.

28. Ver el anexo 1.

29. Desde el 2004, las plantas del grupo Backus tienen la certificación de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001, cuyas especificaciones permiten, entre muchas otras cosas, la reducción del número de accidentes en producción; la reducción del tiempo improductivo y los costos asociados a ellos; el control en el nivel de salud, seguridad e higiene de los trabajadores; y la reducción de costos de seguros.

30. Backus cuenta con 53 centros de distribución propios, además de contratos establecidos con bodegas, licorerías, supermercados y otros establecimientos.

dirigidas al consumidor final, para quien se busca diseñar presentaciones de acuerdo con los gustos y estilos de consumo.

5.2. Responsabilidad social externa

Desde sus comienzos, la responsabilidad social externa de Backus se manejó de manera filantrópica, a través de donaciones y auspicios. Con el correr de los años, su labor ha involucrado proyectos específicos de inversión social en beneficio de la comunidad, por lo que se decidió canalizar los aportes en función de necesidades específicas observadas en la realidad nacional a través de un área anexa a la empresa, lo que dio origen a la Fundación Backus.

La Fundación desarrolla programas y actividades de proyección social en diferentes sectores como salud, cultura, ecología, educación, deporte y recreación. Los recursos para llevar a cabo los diversos programas son proporcionados por el aporte de las empresas del Grupo Cerveceros³¹ y son ellas quienes establecen los lineamientos operacionales o redireccionan el apoyo hacia donde —después de las evaluaciones— más se necesite. También hay otros aportes, tanto en dinero como en especie, producto de alianzas con instituciones educativas, organismos públicos, diversas ONG y empresas privadas. Para establecer un monitoreo de los aportes y del trabajo realizado, la Fundación realiza un seguimiento permanente de las actividades: se revisan con detalle los resultados alcanzados y se redefinen las estrategias que deben seguirse.

6. La Fundación Backus

La Fundación Backus es una «institución sin fines de lucro, creada con la finalidad de promover actividades de asistencia social, educación, cultura, científicas, artísticas, literarias y deportivas, además de acciones a favor de la conservación de la naturaleza»³². Esta tiene a su cargo el fomento de la responsabilidad externa del Grupo Empresarial Backus.

La Fundación se creó en el año 2002 e inició sus actividades en enero del 2003, gracias a la canalización de los aportes de la Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A., Cervecería San Juan S.A.A. y Compañía Cervecera del Sur del Perú S.A.³³. La evaluación de los resultados se plasma a través de

31. La Fundación se reserva la información sobre el monto invertido en cada programa.

32. Ver <http://www.fundacionbackus.com.pe>.

33. Ver anexo 2.

reportes permanentes que se consolidan en los reportes anuales. También se hacen evaluaciones periódicas a los beneficiarios de los programas ofrecidos con el fin de monitorear los resultados y que estos estén en coherencia con los objetivos trazados. De esta manera, se mide el éxito o fracaso de la iniciativa social de acuerdo con los alcances obtenidos en función de lo esperado por los directivos, los objetivos de la Fundación y los beneficiarios³⁴.

Para complementar su labor, la Fundación ha establecido alianzas con diversas instituciones³⁵ con la finalidad de obtener apoyo logístico, difusión de eventos y programas, y/o soporte técnico, principalmente para las actividades que se realizan en provincias.

Los programas y actividades³⁶ que lleva a cabo la Fundación Backus son los siguientes:

- *Educación*: la inversión en educación se destina a la Videoteca Backus, programa educativo gratuito que, a través de material audiovisual, brinda herramientas de capacitación escolar y docente tanto a colegios estatales como particulares y al Programa de Formación de Niños y Jóvenes Adolescentes, que promueve la formación de niños y jóvenes en aspectos académicos y empresariales, ayudando a desarrollar sus capacidades, habilidades y creatividad. Dicho programa se extiende a niños y jóvenes que presentan dificultades de audición, lenguaje y aprendizaje.
- *Cultura*: la inversión en cultura está dirigida, en orden de importancia, al fomento de las tradiciones peruanas, investigaciones arqueológicas, promoción de la cultura peruana, apoyo a las artes y edición de libros. Con su patrocinio, se llevó a cabo la investigación, conservación y puesta en uso social de la Huaca de la Luna en Trujillo; se logró el descubrimiento y conservación del Señor de Sipán, en 1987, en Lambayeque; y la conservación, preservación y difusión del caballo peruano de paso; entre otras actividades.
- *Asistencia social*: las actividades relacionadas con este rubro se concentran en el reparto de agua en asentamientos humanos de los distritos del Callao y Ate, que beneficia a más de 316.000 personas; y en la Caravana

34. Ver anexo 3.

35. Ver anexo 4.

36. Fundación Backus. *Reporte Anual 2004*.

de la Alegría, espectáculo artístico-cultural dirigido a niños de sectores con bajos recursos y que presentan obras de teatro infantil que desarrollan temas sobre drogas, violencia familiar, abuso infantil, entre otros, con el fin de sensibilizarlos sobre dichas problemáticas.

- *Salud*: este programa concentra sus esfuerzos en brindar medicinas y servicios de salud a niños, jóvenes y adultos de escasos recursos en la zona de Motupe (Lambayeque), y en el Programa de Niños Azules, que se desarrolla desde el año 1993 a través de un convenio con el Instituto del Corazón, la Clínica San Pablo y el Club de Niños Azules, y que ofrece ayuda para el tratamiento de cardiopatías congénitas a niños de escasos recursos económicos (tanto de Lima como de provincias).
- *Investigación científica y tecnológica*: en este rubro, se realiza el Programa de Desarrollo del Cultivo de la Cebada, que la empresa apoya desde hace 33 años junto a la Universidad Nacional Agraria La Molina, investigando y desarrollando variedades de cebada³⁷.
- *Ecología*: las actividades orientadas a este campo dan especial atención a la preservación y conservación de especies nativas en peligro de extinción como la pava aliblanca y el oso de anteojos en su hábitat natural en Lambayeque; reintroducción del guanaco en la misma provincia (dentro del programa de protección de camélidos sudamericanos); y la creación de un zoológico de animales silvestres en Pucallpa; entre otras actividades. Además, ha participado, en convenio con el Consejo Nacional del Ambiente (CONAM), en la promoción y difusión del Programa Recicla, que busca, a través de comités escolares, promover actividades en defensa del medio ambiente.

7. El Programa Educativo «Videoteca Backus»

El Programa Educativo «Videoteca Backus» es un programa educativo gratuito que se brinda desde junio de 1993 y que nace a partir de algunas iniciativas por apoyar el desarrollo de la educación escolar, área que tiene poca inversión por parte del Estado. La propuesta consiste en el préstamo, a los colegios afiliados,

37. El 90% del área de cultivo de cebada nacional es sembrado con las nueve variedades desarrolladas por el Programa de Desarrollo del Cultivo de la Cebada.

de material audiovisual que contiene información que guarda relación con la estructura curricular escolar preparada por el Ministerio de Educación, como historia, arte, ecología, matemáticas, educación sexual, valores³⁸ e información profesional (este último dirigido a escolares de los últimos años de educación secundaria, en los eventos vocacionales que se desarrollan en todo el país). Además, el programa ofrece una metodología de capacitación docente que incluye temas de manejo de material audiovisual y especialización en temas pedagógicos.

En sus inicios, el servicio se brindaba en forma directa en Lima, Chiclayo y Trujillo. En 1997, se incorpora la ciudad de Pucallpa; en el año 2000, Trujillo y Arequipa; y, en el 2002, Cuzco. Adicionalmente, por la alianza con Southern Peru Copper Corporation, desde el 2003, el programa llega a diversos colegios de Ilo. Actualmente, cerca de 1.300 colegios están suscritos al programa; del total de estos, 49% son colegios estatales; 43%, colegios particulares; y 6%, colegios parroquiales³⁹.

La Fundación Backus aporta con este programa una herramienta educativa que se complementa con otras iniciativas y proyectos, tanto del gobierno como de otras instituciones privadas, públicas y sin fines de lucro, que ayuda a mitigar la problemática educativa que se describe a continuación.

7.1. Situación de la educación en el Perú

Las deficiencias detectadas en la calidad educativa escolar de nuestro país demostraron la necesidad de proponer alternativas que ayudaran a atenuar, por lo menos en parte, dicha problemática. Según datos del Ministerio de Educación, los contenidos preparados por el magisterio se cumplen solo por el 34% de los colegios estatales y por el 55% de los colegios particulares⁴⁰, no solo por falta de materiales y recursos educativos, sino por una deficiente formación del profesorado. Asimismo, el Perú tiene uno de los niveles de gasto por alumno en

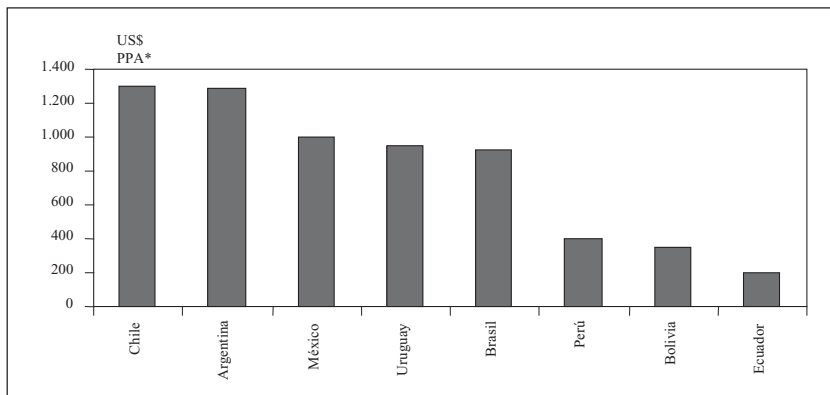
38. La inserción de este tema responde a una campaña iniciada por el Grupo Backus denominada «Cruzada de valores», la que, a través de *spots* publicitarios, escenificó situaciones específicas sobre la importancia de reconstruir los valores morales y cívicos, siendo esta una responsabilidad que recae en cada individuo de la sociedad.

39. Fundación Backus. *Reporte Anual 2004*.

40. El sistema educativo peruano está conformado por 9,1 millones de alumnos. El 50% de ellos cursa educación primaria; el 27%, educación secundaria; el 10%, educación superior; y el 13%, educación inicial.

educación primaria más bajos de la región, lo que se traduce en pobre infraestructura escolar, y mínimos recursos y herramientas para la enseñanza, según se ve en el gráfico 2.1.

Gráfico 2.1
Gasto por alumno en educación primaria



* Paridad de poder adquisitivo, una medida estandarizada que permite hacer mejores comparaciones internacionales.

Fuente: Banco Mundial, 2003.

Elaboración: Apoyo Publicaciones.

Según el informe presentado por dicho Ministerio, *IV Evaluación Nacional del Rendimiento Estudiantil 2004*, «un porcentaje considerable de las capacidades establecidas en la currícula no son desarrolladas en el aula», impidiendo así el desarrollo de diversas capacidades de aprendizaje. El impacto negativo en la educación, sobre todo en la pública, también es dado en parte por las limitaciones de los docentes que en gran medida están referidas a bajos salarios y poca capacitación en temas pedagógicos. El nivel de formación, en general, no es muy alto. Según datos del Ministerio de Educación, aproximadamente un 4% de profesores de primaria y un 6% de profesores de secundaria tienen estudios de posgrado. Asimismo, los profesores se preparan en diversos tipos de instituciones (universidades e institutos) que no brindan una preparación homogénea (en calidad y cantidad), lo que origina desniveles en su aplicación.

El mismo informe evalúa algunos de los factores que causarían esta situación y que establecen grandes diferencias entre colegios (ya sean particulares, estatales, de zona urbana o rural) y que están en función de variables

socioeconómicas, características individuales de los alumnos, número de alumnos por profesor, entre otros aspectos. Sobre este último factor, el informe da cuenta de que, en el caso de los colegios estatales, el número de alumnos por profesor es prácticamente el doble que el de los colegios particulares; esta diferencia incidiría fuertemente en el desarrollo escolar de los niños (Alvarado 2004: 19). Asimismo, el nivel de participación de los padres de familia en la educación escolar (participación que incluye establecimiento de parámetros y exigencias en el desarrollo de actividades) es un factor altamente considerado en los colegios particulares, lo cual establece otro elemento diferencial respecto a la enseñanza pública. La dificultad de acceso a la información y los problemas de infraestructura son otros de los elementos que reducen el nivel de calidad educativa de los colegios estatales, con lo que se amplía la brecha entre estos y las escuelas particulares.

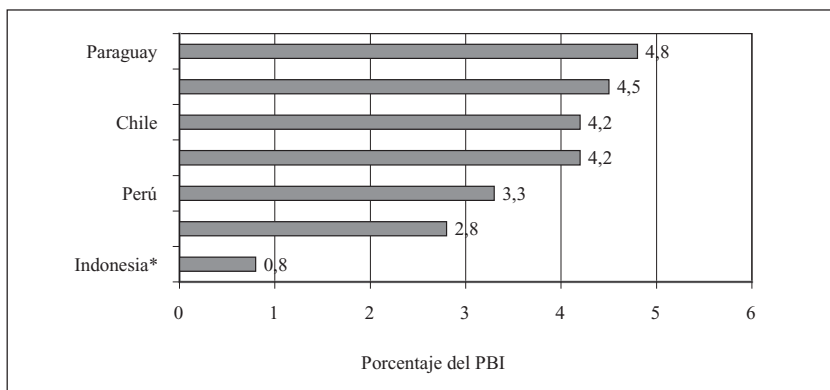
En el siguiente cuadro (ob. cit.: 20), se enuncian algunas razones de la baja calidad de la educación en el Perú:

- *Educación de los padres*: en nuestro país, el menor grado de educación de los padres casi podría tomarse como un predictor del bajo nivel de rendimiento de los alumnos. El que el niño/niña tenga a sus dos padres es otro factor importante en el rendimiento escolar.
- *Padres involucrados en la educación de sus hijos*: el apoyo educativo que reciben los hijos de sus padres se refleja en mejores rendimientos en las pruebas de lenguaje y matemáticas, pero, además, en el bajo nivel de incidencia de repetición del grado.
- *Aulas multigrado*: el tener insuficiente infraestructura educativa lleva a que se destinen los mismos ambientes a la enseñanza de varios grados educativos al mismo tiempo y, usualmente, con el mismo maestro, sobre todo en las zonas rurales, con lo cual se obtiene un menor rendimiento en las ciencias exactas (medido por el rendimiento en la prueba de matemáticas).
- *Experiencia educativa de los maestros y cursos para capacitarse*: ambos inciden, como es de esperarse, en forma inversa en el rendimiento de los escolares y en el grado de repetición de los alumnos.

Según el *Informe de progreso educativo* realizado en el 2003 por el Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL), el lento crecimiento económico y la pobreza que afecta a casi la mitad de la población, entre otras cosas, limitan la posibilidad de mejorar la educación. A pesar de que la educación peruana ha sido declarada en emergencia, haberse promulgado la Ley General de Educación y creado el Consejo Nacional de Educación, iniciativas positivas para las mejoras educativas a largo plazo, los avances han sido lentos y de muy poco impacto.

Como bien se sabe, la calidad de la educación depende en parte de la cantidad de recursos que invierte el Estado en la educación pública. Según un informe elaborado por la Secretaría de Planificación Estratégica – Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación, denominado «La educación en el 2003», en el año 2003 el gasto del gobierno en este rubro (sin considerar pensiones) representó el 2,7% del PBI. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)⁴¹ y a través de su informe *Education at a Glance*, este porcentaje alcanzó el 3,3% del PBI (incluyendo pensiones), frente al 4,2% que destinan Filipinas y Chile, el 4,5% de Argentina y el 4,8% de Paraguay, tal como se observa en el gráfico 2.2.

Gráfico 2.2
Gasto público total en educación como porcentaje del PBI, 1999



* Año 2000

Fuente: OECD. *Education at a Glance*, 2002.

En función de esto, como una forma de que las escuelas rurales de nuestro país accedieran a mejores estándares educativos, en el año 2001 el Ministerio de

41. La OCDE es una institución que se crea después de la Segunda Guerra Mundial como la Organización para la Cooperación Económica Europea, con el propósito de coordinar el Plan Marshall. Actualmente, tiene como misión promover el crecimiento económico, así como brindar estabilidad financiera y posibilidades de progreso en el nivel de vida de los países miembros con el fin de contribuir al desarrollo económico mundial. *Education at a Glance* es su publicación más distribuida; se elabora cada año y analiza un conjunto de indicadores sobre el funcionamiento de los sistemas educativos nacionales tanto de países desarrollados como en vías de desarrollo.

Educación crea el Proyecto «Huascarán», que consiste en incorporar tecnologías de la información y comunicación en el sistema educativo, asequibles tanto para docentes como estudiantes. Entre otras ventajas, permite el acceso a Internet a alta velocidad, priorizando aquella información con contenido pedagógico a través de cursos en línea, videos educativos⁴², libros digitales, etc. Actualmente, este proyecto favorece a 22 municipios provinciales y 226 municipios distritales en todo el país⁴³. El objetivo es que tanto alumnos como profesores tengan a su disposición herramientas de aprendizaje que incrementen y amplíen sus conocimientos, además de incentivar la creatividad y la innovación.

7.2. Objetivos del programa

Los objetivos del programa Videoteca Backus son los siguientes:

- Contribuir al desarrollo educativo del país, poniendo al alcance de los colegios de todos los niveles socioeconómicos material educativo que facilite los procesos de aprendizaje
- Mejorar la calidad del sistema educativo peruano desarrollando acciones de capacitación para los docentes que permitan brindar técnicas y estrategias para optimizar el trabajo en el aula, y que generen espacios de reflexión sobre su práctica docente y su desarrollo personal
- Promover el uso de material audiovisual y de las nuevas tecnologías como herramientas complementarias a la labor docente, aplicables en todos los cursos de educación escolar
- Desarrollar eventos vocacionales con el fin de brindar a los jóvenes información sobre las distintas opciones profesionales existentes en el país
- Propiciar alianzas estratégicas para generar espacios de cooperación y asociatividad que permitan realizar actividades conjuntas de responsabilidad social entre diferentes instituciones, tanto privadas como estatales, en el área educativa

42. La incorporación de esta herramienta ha facultado el nexo con el proyecto de la Videoteca Backus en varios de los colegios que forman parte de los beneficiarios del Proyecto «Huascarán».

43. Para más información, ver <http://www.huascarana.edu.pe> (2005).

7.3. Definición del programa

La Videoteca Backus es un programa educativo que, a través de un sistema de préstamo, ofrece material didáctico audiovisual (no considera la donación de ningún material) a centros educativos en función de las necesidades del docente y de acuerdo con la estructura curricular escolar. Con el fin de acceder al material, los centros educativos firman un convenio gratuito de afiliación con la Fundación, previa evaluación que considera variables como la ubicación del colegio, las facilidades técnicas y la infraestructura. Este último es un requisito importante: el centro educativo debe facilitar un aula donde puedan proyectarse los videos, además de equipo básico como televisión, VHS o DVD. El acondicionamiento de la infraestructura depende totalmente del centro educativo; no existe ningún aporte de la Fundación en este sentido. Ello obliga a que tanto la directiva del centro como los padres de familia se organicen para crear un espacio apto para tal fin.

Una vez firmado el convenio, la Fundación hace un seguimiento continuo del funcionamiento del servicio a la par que evalúa el uso dado por los profesores a este material. Ellos son capacitados sobre su manejo; asimismo, cada video posee una ficha didáctica sobre el empleo del mismo y los ejercicios de aplicación en clase.

El material audiovisual incluye temas como historia, geografía, matemáticas, astronomía, ecología, arte y otros. También incluye una colección de videos que brindan información sobre diferentes problemas psicosociales del individuo, la familia, el colegio, la comunidad y la nación, abordando temas como la sexualidad humana y la prevención del uso de drogas. Además, proporciona material dirigido básicamente a jóvenes de cuarto y quinto de secundaria, en el que se presentan las características, aplicaciones, duración, grados, títulos y aptitudes necesarias para seguir una carrera en el nivel ocupacional, técnico o universitario.

7.4. Actividades o servicios

Las principales actividades y servicios que presta la Videoteca Backus se resumen a continuación:

- *Préstamo de material audiovisual:* este servicio se brinda a colegios de primaria y secundaria en las ciudades de Lima, Chiclayo, Pucallpa, Trujillo, Arequipa, Cuzco y, a través de un convenio con Southern Perú Copper

Corporation, a la ciudad de Ilo y las localidades de Cuajone y Toquepala en Moquegua. Este material suma alrededor de 390 videos⁴⁴. Junto con el préstamo de videos, se le entrega a cada escuela un CD que contiene documentos como el catálogo y las guías metodológicas que forman parte de la propuesta metodológica del programa.

- *Capacitación docente*: este programa ofrece jornadas gratuitas de capacitación a docentes con el fin de contribuir al desarrollo de nuevas competencias que permitan un mayor y mejor uso de las nuevas tecnologías, generen proyectos de innovación en las escuelas y promuevan el intercambio de experiencias pedagógicas. La idea es que brinde a los profesores herramientas y técnicas que les permitan preparar sus cursos eficientemente.

En alianza con la Pontificia Universidad Católica del Perú, se seleccionó y capacitó, entre los años 2000 y 2003, a 83 maestros líderes (a los que se denomina «facilitadores») en temas de pedagogía audiovisual, técnicas participativas y desarrollo personal. Ellos, posteriormente, son quienes tienen a su cargo algunos de los talleres de capacitación que ofrece el programa.

En setiembre del 2004, se estableció una alianza con la Fundación Cisneros de Venezuela para que los profesores se capaciten a distancia, con metodología *e-learning*, a través del programa de Actualización para Maestros en Educación (AME)⁴⁵ con el fin de contribuir a la mejora de la calidad educativa de la región. Esta capacitación ofrece cursos que son formulados, desarrollados, evaluados y certificados por equipos docentes de universidades de Latinoamérica y Europa (como la Universidad Autónoma de Barcelona). Los cursos que se enseñan son lectura y escritura, matemáticas, introducción a las nuevas tecnologías, enseñanza de valores (ética, educación para la salud, conservación del medio ambiente, educación para la paz y resolución de conflictos), comunicación y organización escolar.

Todas las solicitudes y sugerencias de los profesores alimentan el plan anual de capacitación que, aparte de lo mencionado, incluye talleres y/o seminarios cuya duración y temario se determinan en función de los objetivos establecidos.

44. Conforme a los cambios tecnológicos, este material está siendo copiado a formato DVD.

45. Para más información, ver <http://www.ame.cisneros.org>.

Estos eventos son dirigidos por un equipo de educadores y psicólogos especialistas en comunicación audiovisual y educación.

- *Eventos vocacionales:* estas actividades se realizan desde 1995 y buscan contribuir a la formación de jóvenes de cuarto y quinto de secundaria de diversas ciudades del país en temas de desarrollo profesional mediante exposiciones y videos que informan sobre la oferta de carreras universitarias, técnicas y ocupacionales que se dictan en diversos centros de estudios superiores del país. Anualmente, la Fundación establece un cronograma e invita a los centros educativos de la ciudad seleccionada (solo asisten al evento los colegios inscritos). El evento es gratuito y se realiza en convenio con universidades, institutos tecnológicos o centros educativos, quienes brindan sus instalaciones como sedes del mismo. Durante el evento y en forma simultánea, se proyectan videos sobre las diversas especialidades profesionales existentes; asimismo, se presentan exposiciones a cargo de los representantes de los centros de educación superior presentes que proporcionan información detallada sobre el área de interés de los estudiantes.

Para reforzar el tema de valores en las escuelas, la Fundación Backus, con apoyo de la Fundación Avina, Eternal World Television Network (EWTN), San José Producciones y la Pontificia Universidad Católica del Perú, creó el proyecto «Fortalecimiento y desarrollo de valores en docentes» con el fin de capacitar a los profesores para que ellos, a su vez, logren transmitir, de manera sencilla, la práctica de valores a sus alumnos, tal como lo establece el plan educativo desarrollado por el Ministerio de Educación. Parte de este proyecto fue la realización de una miniserie televisiva de trece capítulos denominada «Amigos por siempre», programa dirigido a niños entre los siete y diez años, y que fuera transmitido por el canal del Estado. En este programa, se destacan valores como el respeto a los demás, a las normas, el cuidado del medio ambiente, la solidaridad, la responsabilidad, la honradez y la integridad. Dicho material forma parte de la colección de la Videoteca Backus.

7.5. Logros y resultados

Para la Fundación Backus, las actividades realizadas han significado en sí mismas un logro alcanzado, ya que el uso del servicio significó la atención a los requerimientos de los colegios mediante el empleo de herramientas educativas, lo cual fue considerado por muchos centros educativos estatales como un esfuerzo por levantar una infraestructura para acceder al servicio. Los logros del

programa se miden en los niveles cuantitativo y cualitativo, ya sea a través de estadísticas de uso como de encuestas anuales a los beneficiarios del servicio. Estas encuestas se aplican en cuatro niveles: directores, coordinadores, profesores y alumnos; y evalúan el programa en general, el contenido y calidad de los videos, el uso que se les da, el impacto en los alumnos; asimismo, se recogen sugerencias. Sin embargo, falta evaluar el impacto que tiene el uso del material sobre el currículo escolar. Solo el nivel de participación de los padres en las *escuelas para padres*⁴⁶ y la variación de la conducta de los alumnos (en cuanto a la mejora de su aprendizaje) son dos indicadores empleados muy empíricamente, pero no evaluados exhaustivamente.

Los eventos vocacionales, por su parte, muestran resultados estadísticos positivos, los cuales son medidos a través de evaluaciones inmediatas (durante el evento) y evaluaciones post-evento. Las evaluaciones inmediatas se llevan a cabo a través de la aplicación de encuestas a alumnos y profesores asistentes, y en las que se miden los niveles de satisfacción y la utilidad de la información brindada. Las encuestas post-evento (que se realizan un año después) se aplican en coordinación con universidades e institutos superiores de la ciudad sede y evalúan los efectos del evento en la decisión del joven para elegir la carrera, la institución donde estudiará o estudia, la importancia y utilidad del evento, así como la recordación del mismo.

Respecto a los profesores, los objetivos inicialmente trazados superaron las expectativas de los involucrados al poner en marcha talleres pedagógicos de capacitación docente, lo cual creó redes de capacitación en las que los profesores beneficiados con los cursos se han convertido en facilitadores y han transmitido su experiencia a otros docentes de centros educativos en el nivel nacional. La introducción de metodologías de enseñanza como el *e-learning* ha permitido el acceso a cursos virtuales y la actualización de conceptos tecnológicos y psicopedagógicos. Sin embargo, una de las limitaciones para la masificación de los cursos es el desconocimiento en cuanto al uso de herramientas tecnológicas (como la computadora e Internet) por parte de muchos profesores, especialmente de escuelas rurales (por ello, en el 2004, se inició un programa piloto que durante el 2005 se ha extendido a colegios en zonas urbanas de seis ciudades del Perú donde el programa tiene presencia). También en este nivel se tienen evaluaciones de cómo ha influido la capacitación en el trabajo diario del maestro

46. Reuniones que se realizan con los padres de familia, en las que se tratan temas educativos, así como temas de coyuntura social que afectan a los niños y jóvenes.

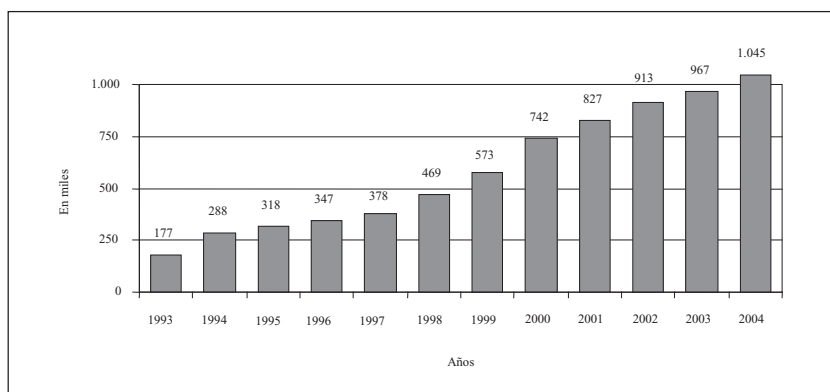
y si le ha sido útil, así como un seguimiento y monitoreo sobre la aplicación de lo aprendido en dichas capacitaciones.

En cuanto al número de beneficiados con el programa, los resultados obtenidos en el año 2004 son los siguientes:

- Número de centros educativos del país que utilizan el Programa Educativo «Videoteca Backus»: 1.276 colegios
- Número de alumnos beneficiados con la Videoteca Backus: 1.045.029 alumnos
- Número de alumnos beneficiados con la feria de orientación vocacional: 115.000 alumnos de cuarto y quinto de secundaria de las provincias de Iquitos, Cuzco, Trujillo, Piura, Puno, Juliaca, Santiago de Chuco, Pucallpa, Tacna, Abancay, Aguaytía, Contamana, Puerto Maldonado, Lima, Chanchamayo, Chota, Jaén, Huancavelica, Ica, Cajamarca y Chachapoyas
- Número de profesores beneficiados con programas de capacitación docente sobre gestión de proyectos educativos, tecnología audiovisual y aprendizaje: 3.764 profesores
- Número de docentes beneficiados con el programa de capacitación virtual sobre el uso de nuevas tecnologías en la educación (Programa AME): 45 profesores de las provincias de Lima, Trujillo, Arequipa, Cuzco, Chiclayo y Pucallpa

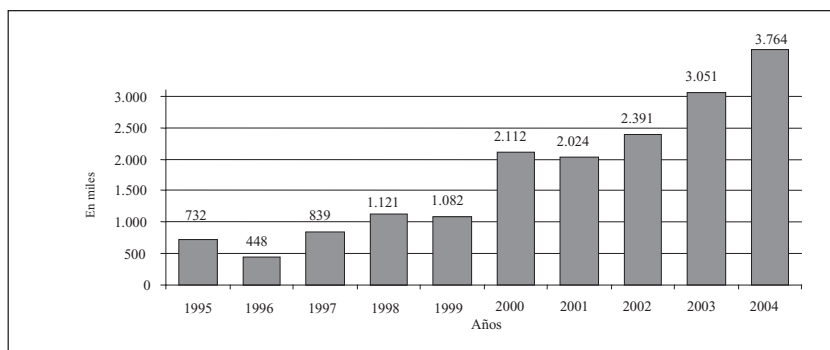
En los gráficos 2.3 y 2.4, se observa la evolución positiva del Programa Educativo «Videoteca Backus» desde el año 1993 respecto al número de alumnos beneficiados con el programa, así como el número de profesores beneficiados desde 1995 con los programas de capacitación ofrecidos por el mismo, respectivamente.

Gráfico 2.3
Alumnos beneficiados con el programa regular, 1993-2004



Fuente: Fundación Backus. *Reporte Anual 2004*.

Gráfico 2.4
Maestros beneficiados con el programa de capacitación, 1995-2004



Fuente: Fundación Backus. *Reporte Anual 2004*.

8. Testimonios⁴⁷

Para los docentes, en su mayoría de colegios estatales, el programa ha significado un beneficio para la educación, dado que el Estado no puede proporcionarles todas las herramientas y materiales complementarios requeridos para dar mayor calidad al sistema educativo. Según su experiencia, el material amplía el conocimiento de los alumnos, complementando el programa curricular actual y respaldando la labor que ellos realizan en el tema de valores, ante la necesidad de modificar hábitos negativos que actualmente se ven en la sociedad. De igual forma, los eventos que no pueden ser experimentados por los alumnos (como visitar museos, cines, zoológicos, entre otros), ya sea por falta de recursos, desconocimiento u otros factores, pueden ser apreciados a través de los videos y bajo la guía del profesor.

El anhelo por ofrecer un mejor servicio en los colegios motivó al equipo docente a trabajar en conjunto con los padres de familia para mejorar el aspecto tecnológico y la infraestructura escolar con el fin de obtener un ambiente propicio para usar el servicio de la videoteca. En consecuencia, muchos colegios han modernizado su metodología educativa y han propiciado que las clases se dicten de manera dinámica y didáctica, motivando a los niños en el aprendizaje de nuevos y variados temas. El programa ha permitido conocer otras metodologías de enseñanza y desterrar métodos antiguos o tradicionales que resultan desfasados, así como rescatar los mejores, combinándolos con métodos más modernos.

El programa ha servido de apoyo para el desarrollo de escuelas para padres. Estas reuniones son realizadas con los padres de familia y en ellas se tratan temas educativos (sobre el dictado de clases), así como temas de coyuntura social que afectan a los niños y jóvenes, y en los que el apoyo familiar es importante para su prevención. En ellas, se debaten las estrategias conjuntas que se deben aplicar frente a problemas de drogas, violencia, abuso sexual, problemática familiar, entre otros.

47. En este acápite, se sintetizan los comentarios y testimonios obtenidos de las entrevistas realizadas a Zoyla Reyes Guerrero Moreno, Coordinadora del Proyecto «Huascarán»; Teresa Valencia, profesora de primaria; Janet Maza, profesora de educación inicial del Colegio Estatal No. 6092 «Reyes Católicos» de Chorrillos; Vilma Pelaez Alvarado, Directora del Colegio Estatal No. 7014 «Vasil Levski» de Surquillo; y Luis Valera, Italia Cesti Saladarriaga, Rocío Chanamé, Mercedes Silva, Otilia Peña Gonzales y Elena Rodríguez, profesores de primaria de este último centro educativo. Actualmente, varios de estos profesores participan del Programa AME.

La capacitación docente es un complemento del programa de la Videoteca Backus muy bien recibido por los profesores, ya que les permite ofrecer un mejor servicio y la oportunidad de profundizar en su labor docente que, en otros casos, por razones de costo, no pueden obtener. De igual modo, el intercambio de experiencias con docentes nacionales y extranjeros (gracias al programa AME) favorece el enriquecimiento de conceptos y metodologías en la docencia. El acceso a los cursos a distancia ha obligado, en muchos casos, a que los profesores aprendan el uso de herramientas como la Internet, desconocida o no manejada por ellos, y a investigar técnicas modernas de pedagogía. En consecuencia, el impacto es doble: por un lado, los motiva a ampliar conocimientos sobre su profesión; y, por otro, los conmina a modernizarse, empleando herramientas tecnológicas actuales. Otro beneficio conseguido es que se ha logrado un fortalecimiento del grupo de profesores en cada colegio, con lo que se establece un intercambio permanente de información útil que es introducida en las materias dictadas, lo cual propicia que el aspecto educativo siga una sola dirección.

La única dificultad encontrada por los profesores es no poder acceder a los videos con anticipación para su revisión, puesto que hay una brecha no manejable entre la fecha en que estos se piden y la llegada del material (que va de acuerdo con el cronograma del colegio). Esto, sumado a las limitaciones de infraestructura que tienen algunos colegios estatales, no permite un uso exhaustivo del material para profundizar en más aspectos curriculares. La situación es contrastada, por otra parte, con el poco aprovechamiento que algunos docentes le dan al material, al no emplear las guías metodológicas sobre el uso y aplicación del mismo, pese a que todos son informados sobre su disposición. Otro detalle importante, y que a veces se convierte en una limitación para la distribución del programa en otras escuelas, es el desconocimiento respecto al uso de computadoras y equipos de audio y video. Sin embargo, pese a los problemas mencionados, es importante señalar que existe un esfuerzo común por hallar soluciones adecuadas para cada problema que se presenta con el fin de poner el servicio al alcance de todos.

9. Lecciones aprendidas

El Programa Educativo «Videoteca Backus» ha resultado una alternativa integral de apoyo pedagógico a muchos colegios del país, sobre todo para colegios estatales en los que escasea el apoyo del Estado para ofrecer una mejor calidad educativa. Igualmente, promueve la autogestión de las instituciones educativas, fomentando la búsqueda de recursos para la habilitación de una infraestructura básica que facilite el uso del material ofrecido por el programa. Cabe mencionar que no se conoce otra iniciativa similar en el país: se destaca el

trabajo continuo para adecuar el programa a las necesidades detectadas, a los recursos con que cuentan las instituciones y a las características propias de cada ciudad o destino. Las limitaciones encontradas han servido para rediseñar los servicios ofrecidos con el fin de satisfacer las demandas y necesidades pedagógicas.

El interés y la proactividad de los padres de familia y de los colegios por reforzar el sistema educativo actual y acceder a herramientas alternativas que sirvan de complemento informativo a los escolares favorecen la introducción del programa en las escuelas y una retroalimentación sobre el uso y aplicación del servicio que le sirve a la Fundación para evaluar los resultados del mismo e introducir cambios y mejoras pertinentes. Del mismo modo, la disposición de los docentes para adquirir nuevas herramientas metodológicas que el Estado no ofrece ha permitido canalizar recursos para implementar más y nuevos sistemas de aprendizaje en el mismo sentido, en respuesta a una clara necesidad por cubrir deficiencias en el sistema educativo nacional.

Asimismo, el programa moviliza e integra diversas organizaciones, desde instituciones educativas y organismos públicos hasta la empresa privada, con el propósito de llevar a cabo todas las actividades ofrecidas por el programa en la mayor cantidad de ciudades del país. Esto es una clara muestra de que es posible generar redes de cooperación entre diversos entes de la sociedad, sin que ello implique un gran aporte de recursos.

No obstante, se carece de indicadores de evaluación que permitan medir los alcances del trabajo efectuado, no solo por la Fundación, sino por las instituciones educativas involucradas. Más allá de las actividades de seguimiento que realizan las instituciones benefactoras sobre los proyectos que realizan, corresponde a los beneficiarios no convertirse en meros receptores de dicho accionar. También es fundamental que exista un trabajo conjunto entre colegios —es importante que las escuelas particulares hagan una transferencia de conocimientos y tecnología— e instituciones educativas con el fin de generar redes de trabajo que establezcan una estrategia conjunta de desarrollo y que apunte en una sola dirección. La insuficiencia de iniciativas en pro de un trabajo conjunto genera que proyectos o programas dirigidos a solucionar una determinada problemática queden como esfuerzos reducidos que, en definitiva, no pueden abarcar el abanico de problemas existentes. El intercambio multidireccional de experiencias y objetivos entre todos los actores involucrados (personas e instituciones) permitiría un ahorro de recursos que bien pueden redireccionarse a solucionar otros problemas, en este caso, relacionados con la realidad educativa.

Bibliografía

Artículos

- «Backus Cervesur: ¿monopolio cervecero?», en: *Medio Empresarial*. Marzo del 2000, p. 51.
- «Backus & Johnston: una historia que sabe a futuro», en: *Cuánto*. Setiembre de 1993, pp. 41-6.
- Caro, Daniel (2003). «La calidad de la educación en el Perú: ¿qué podemos hacer a la luz de lo que sabemos?», en: *Punto de Equilibrio*. Octubre, pp. 8-9.
- «Cervecería Backus & Johnston S.A.», en: *Cuánto*. Mayo-junio de 1996, p. 31.
- «Cifras alarmantes de nuestra calidad educativa: el 74% de niños de primaria no comprende lo que lee», en: *El Comercio*. 23 de octubre del 2005, p. A8.
- «El mercado cervecero peruano», en: *Medio Empresarial*. Octubre-noviembre del 2001, pp. 27-8.
- «Indicadores: la realidad sobre la educación», en: *Perú Económico*. Octubre del 2003, pp. 7-10.
- Instituto de Historia Empresarial de Lima – IHEL (2001). «La historia de Backus», en: *Perú Exporta*. Setiembre-octubre, pp. 22-3.
- «Responsabilidad social empresarial», en: *Comercio y Producción*. Mayo del 2005, pp. 51-4.
- Trahtemberg, León (2005). «La agenda pendiente en educación 2005», en: *Perú Económico*. Enero, p. 21.
- «Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.», en: *Anda*. Diciembre de 1997, pp. 17-20.

Publicaciones

- Alvarado Pérez, Bety (2004). *La educación en Lima Metropolitana: diagnósticos y estrategias*. Lima: Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Apoyo & Asociados (2005). «Informe de empresas del sector cervecero: Compañía Cervecera del Sur del Perú S.A.».
- Benavides de Burga, Marcela y Guida de Gastelumendi (2001). *Responsabilidad social empresarial: un compromiso necesario*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Caravedo, Baltazar *et al.* (2000). *Responsabilidad social: una nueva forma de gerencia*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Club de Análisis Estratégico de Riesgos – CASER (2005). «Estudio de la industria cervecera», en: *Riesgo de Mercado*. Noviembre, pp. 56-70.
- Fundación Backus (2003). *Reporte Anual 2003*.

—— (2004). *Reporte Anual 2004*.

Ministerio de Educación (2005). *IV Evaluación Nacional del Rendimiento Estudiantil 2004*. Lima: Ministerio de Educación.

Portocarrero, Felipe *et al.* (2000). *Empresas, fundaciones y medios: la responsabilidad social en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, pp. 32-61.

Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe – PREAL (2003). *Informe de progreso educativo: Perú*. Lima: PREAL.

Schwalb, María Matilde y Emilio García (2003). *Evolución del compromiso social de las empresas: historia y enfoque*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, pp. 76-82.

Páginas web

Corporación Backus: <http://www.backus.com.pe> (consulta: agosto del 2005)

Fundación Backus: <http://www.fundacionbackus.com.pe> (consulta: agosto del 2005)

Programa de Actualización de Maestros en Educación – AME: <http://www.ame.cisneros.org> (consulta: agosto del 2005)

Videoteca Backus: <http://www.videotecabackus.com.pe> (consulta: agosto del 2005)

Anexo 1
Sistema integrado de gestión, calidad, medio ambiente,
seguridad y salud ocupacional

Las empresas del Grupo Cervecerero Backus —Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A., Cervecería San Juan S.A.A. y Compañía Cervecera del Sur del Perú S.A., del sector bebidas— reconocen su compromiso de:

- Cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia de su sistema integrado de gestión, asumiendo la responsabilidad por la calidad de sus productos y servicios, la prevención, control y mitigación de los impactos en el medio ambiente, así como los riesgos de seguridad y salud ocupacional que estos puedan generar.
- Establecer y revisar periódicamente objetivos y metas de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, en coherencia con esta política.
- Cumplir con las normas legales y regulaciones vigentes, así como otros compromisos suscritos, aplicables a la calidad, higiene y protección alimentaria, al medio ambiente, a la seguridad y a la salud ocupacional de sus actividades, productos y servicios.
- Hacer uso racional de los recursos naturales renovables y no renovables.

Fuente: Fundación Backus. *Reporte Anual 2004*.

Anexo 2
Junta de Administración de la Fundación Backus

La Junta de Administración de la Fundación Backus está compuesta por las siguientes personas:

Presidente	Alejandro Santo Domingo Dávila
Vicepresidente	Víctor Montori Alfaro
Directores	Carlos Bentín Remy Carlos Alejandro Pérez Dávila Manuel Romero Caro Felipe Osterling Parodi Francisco Mujica Serelle
Director Ejecutivo	Fernando Hilbck Ruiz

Anexo 3 Instituciones beneficiarias de la Fundación Backus

<p> Acepta Vivir sin Drogas Alianza para un Perú sin Drogas American Chamber - AmCham Asamblea de Gobernadores - BID Asociación Civil Convergencia Asociación Civil Pro Miraflores Asociación Civil Sinacoop - Amigos de la Policía Nacional del Perú Asociación de Damas de Ayuda al Instituto Neoplásicas (Adainen) Asociación de Exportadores (Adex) Asociación Emergencia Ayacucho Asociación Enlace Solidario Asociación Fiscal Internacional Asociación Hogar de la Madre Asociación para Formación Humana y Capacitación Técnica (Prohumtec) Asociación Virgen de Loreto Beneficencia Pública de Lambayeque Cámara Nacional de Turismo (Canatur) Casa Museo Elba Aranda de Sarango Centro Cultural Pontificia Universidad Católica del Perú Centro Peruano de Audición y Lenguaje (CPAL) Club de Jardines del Perú Floralís Colegio de Periodistas del Perú Comisaría de Motupe Comité de Damas de la Municipalidad de San Ramón - Juliaca Comité Peruano de Socorro a los Niños Comunidad Andina Confederación Nacional de Comerciantes (CONACO) Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) Congreso de la República Consejo Nacional del Ambiente (CONAM) Coro Nacional del Perú Defensa Civil Dirección de Criminalística de la Policía Nacional del Perú Fe y Alegría Fondo de las Naciones Unidas para la In- fancia (UNICEF) Fondo Nacional para Áreas Naturales Pro- tegidas por el Estado (PROFONAMPE) Fundación Peruana Cardioinfantil Fundación Peruana de Cáncer </p>	<p> Fundación para el Desarrollo Solidario (Fundades) Hermanitas de los Ancianos Desamparados del Callao Hogar Clínica San Juan de Dios Hogar de Cristo Instituto Nacional de Cultura Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN) Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE) Instituto Peruano de Economía (IPE) Instituto Pro Educación Instituto Tecnológico Privado Parroquial Nuestra Señora de Monserrat Instituto Tecnológico Superior (TECSUP) Junior Achievement La Voz Amiga Liga Peruana de Lucha contra el Cáncer Mensajeros de la Paz Monasterio San José - Moquegua Municipalidad del Rímac Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú Obispado del Callao Oratorio Salesiano Don Bosco Patronato Nacional del Deporte Perú 2021 Piura en Acción Pontificia Universidad Católica del Perú Portal Perú Ecológico - Señal Verde Productora Iberoamericana de Comunica- ciones Consejo Nacional para la Ética Pública (Proética) Programa La Buena Tierra - AntonioBrack/ Mulla Producciones S.A.C. Prolífica Santísima Cruz de Motupe Sociedad Nacional de Industrias Sociedad Peruana de la Cruz Roja Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) Universidad Cayetano Heredia Universidad de Piura Universidad del Pacífico Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Voluntades </p>
---	---

Fuente: Fundación Backus.

Anexo 4
Instituciones y empresas colaboradoras de la Fundación Backus

Instituciones con las que se tiene algún tipo de Alianza	Tipo de aporte
<p>Instituciones: Ministerio de Educación, Deutschwelle, SBJ Brasil Producciones, ONG Terra Nuova, Senati, ASPEC, CONAM, Eje Producciones, USIS (Embajada de Estados Unidos), Embajada de Chile, Embajada de Francia, Edured, TV Cultura, Benemérita Sociedad de Fundadores de la Independencia y Combatientes del Dos de Mayo, América Televisión, TNP, Sociedad Nacional de Industrias, PromPerú, Sedapal, Apegep-Senrem, San José Producciones y EWTN</p> <p>Personas: Walter Alva, Orlando Macedo, Alberto Suárez, Enrique Guerrero y Antonio Brack Egg</p>	<p>Estas instituciones o personas brindan su material audiovisual para su difusión en el programa de la Videoteca Backus. Con ellos se han firmado convenios, se han realizado alianzas o simplemente han cedido su material audiovisual en uso.</p>
<p>Southern Peru Copper Corporation</p>	<p>Para el préstamo de videos educativos a la ciudad de Ilo y asentamientos mineros dependientes de Southern (Toquepala y Cuajone)</p>
<p>Centro de Investigaciones y Servicios Educativos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CISE-PUCP)</p>	<p>Para la capacitación de docentes, formación de facilitadores y capacitación del personal del programa</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Direcciones Regionales de Educación • Universidades nacionales y privadas en el ámbito nacional, como UN de Piura, UN Cajamarca, UN Mayor de San Marcos, U. Católica Santa María, U. Ricardo Palma, U. Antenor Orrego, entre otras • Colegios o institutos superiores, como el TECSUP de Arequipa, los colegios Ingeniería, Salesianos y Claretiano de Huancayo, entre otros • Hoteles, como Laguna Seca, El Dorado Plaza, Gran Hotel Chiclayo, Los Conquistadores, entre otros • Empresa de Transporte Aéreo - TANS • Empresas de comunicaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Radio (Radiomar, Radio Ritmo, otras locales) - Televisión (América y Panamericana Televisión) - Prensa escrita (La Industria, El Correo, Ahora, entre otras) • Empresas de artefactos electrodomésticos (Carsa, Tiendas EFE, LG, etc.) 	<p>Actúan como cooperantes de los eventos vocacionales en el nivel nacional.</p>

Fundación Avina, San José Producciones, Universidad Católica del Perú, EWTN	Para producción de videos educativos
Fundación Cisneros (Venezuela)	Para capacitación virtual con docentes de seis ciudades
Asociación Cracidae Perú Asociación Nacional de Criadores y Propietarios de Caballos Peruanos de Paso Asociación Naymlap Escuela de Chalanés de la Universidad Nacional Agraria La Molina Escuela Taurina de Acho Museo de Arte de Lima Museo Tumbas Reales de Lambayeque Patronato del Valle de las Pirámides - Lambayeque Patronato Huacas de Moche Pro Bienestar y Desarrollo (PROBIDE) Universidad Cayetano Heredia Universidad Nacional Agraria La Molina Universidad Nacional de Trujillo Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Chiclayo Instituto del Corazón de la Clínica San Pablo Obispado de Chiclayo - Centro Médico Santa María Salud de los Enfermos Fundación para el Desarrollo Agrario (programa de cereales) Zoocriadero San Juan	Para actividades de promoción de la cultura peruana, salud y asistencia social, programas científico-naturales, y programas de investigación científica y tecnológica

Fuente: Fundación Backus.

III

Agua para El Rosario

Rosa María Fuchs Ángeles y Susana Sugano Sato

1. Introducción

El centro poblado El Rosario, uno de los más pobres del distrito de Los Aquijes en el departamento de Ica, ha sufrido desde su fundación el problema de escasez de agua. A fines del 2003, este problema se agudizó debido a que el pozo que lo abastecía colapsó por falta de un mantenimiento adecuado.

En ese contexto, la donación de un pozo por parte de Agrícola Chapi, empresa agroexportadora que cuenta con pozos en el distrito de Los Aquijes que proporcionan agua a sus tierras ubicadas en el sector de Pampa de Los Castillos, Distrito de Santiago, fue determinante para que dicho centro poblado vuelva a contar con este servicio y, de esta manera, aliviar a las más de 400 familias que habitan en El Rosario.

El resultado positivo no solo estuvo reflejado en el abastecimiento regular de agua, sino que, además, sentó las bases para la colaboración entre la empresa privada, el Municipio y la población, pues sería una de las primeras experiencias de este tipo de trabajo conjunto en Ica y serviría, sobre todo para el gobierno local, para iniciar propuestas similares con otras empresas de la zona.

Cabe mencionar que, durante la investigación realizada para la elaboración del caso, se tuvieron ciertas limitaciones como el que la persona inicialmente responsable del Área de Desarrollo Sostenible de Agrícola Chapi sea la única

autoridad de la empresa en atender a las autoras del caso. Posteriormente, esta persona dejó su cargo y se tuvo que retomar el tema con la nueva responsable meses después. Asimismo, se tuvo acceso restringido a documentación escrita por parte de la empresa para el desarrollo del presente caso.

Otro aspecto que resulta importante señalar es que, a lo largo de las entrevistas, las autoras percibieron que esta experiencia podría haber marcado el inicio de acciones más planificadas y el fundamento por el cual se crea el Área de Desarrollo Sostenible como tal en Agrícola Chapi, aun cuando se declara en la empresa que desde el inicio se apoyaba a comunidades de la zona de influencia de la misma.

El éxito en ese proyecto trajo dos beneficios adicionales para la empresa: primero, apaciguar a los pobladores para que dejaran de atacarla (culpándola por «llevarse» el agua de la zona), logrando una especie de licencia social para seguir operando; y, segundo, ser considerada por los pobladores como una empresa modelo que colabora con el desarrollo de los pobladores de Ica.

2. Resumen ejecutivo

El presente caso ha sido elaborado sobre la base de entrevistas realizadas a los principales actores del proyecto¹. Pretende describir el proyecto «Agua para El Rosario», desarrollado por la Agrícola Chapi, el cual es considerado como un ejemplo de buenas prácticas de responsabilidad social empresarial.

Para entender la relevancia que tanto para la comunidad de El Rosario como para Agrícola Chapi ha representado la donación del pozo, se presentará brevemente una sección de antecedentes en la cual se expondrán los aspectos más distintivos de la geografía del departamento de Ica, las principales características del sector agroindustrial en Ica (por ser el rubro en el que desarrolla sus actividades Agrícola Chapi) y el problema de sequía que enfrenta este departamento. Esta parte pretende mostrar el panorama productivo de Ica: cuáles son sus principales cultivos y qué sistemas de riego se utilizan. Esto resulta importante debido a que la zona de Ica tiene características desérticas, por lo que la utilización eficiente del agua resulta vital, sobre todo en una región agroexportadora.

Posteriormente, ingresaremos a Agrícola Chapi y conoceremos un poco de su historia, de la tecnología que utiliza —la cual define su ventaja competitiva— y

1. Ver el anexo 1.

de sus políticas laborales. Seguidamente, nos centraremos en el Área de Desarrollo Sostenible de Agrícola Chapi, recientemente independizada del Área de Recursos Humanos y presentaremos sus principales proyectos.

Luego, se describirá el proyecto de donación del pozo, no sin antes situar al lector en la coyuntura que atravesaba el centro poblado El Rosario, y los problemas que debieron subsanarse antes de que se realizara la donación efectiva por Agrícola Chapi. Sobre este proyecto se presentarán los resultados, el impacto y los factores clave de éxito del mismo. Finalmente, se encuentran las lecciones aprendidas del caso.

3. Antecedentes

3.1. El departamento de Ica²

El departamento de Ica está situado en la costa central del litoral peruano, a 306 kilómetros al sur de Lima, y a una altitud que oscila entre los 2 m.s.n.m. (distrito de Paracas-provincia de Pisco) y los 3.796 m.s.n.m. (distrito de San Pedro de Huacarpansa-provincia de Chincha).

El territorio de Ica está dividido en dos regiones naturales: el 89% del área departamental corresponde a la costa y solo el 11% del área pertenece a la sierra. Su clima es templado y desértico. Las precipitaciones son escasas y normalmente inferiores a 15 mm anuales. El departamento de Ica tiene una población total de 649.332 habitantes, de los cuales el 16,5% corresponde a la población en el área rural.

3.2. La agroindustria en Ica³

La agricultura es una de las principales fuentes de trabajo y de ingresos económicos para la población de la zona. Los cultivos iqueños son bastante diversificados, pero se orientan fundamentalmente a los cultivos de espárrago (34%), algodón (31%) y uva (8%), tal como se puede observar en el anexo 2.

La región exporta más de 40 productos, que constituyen el 65% de los que en total exporta nuestro país. La actividad exportadora está propiciando una mayor

2. Ver <http://www.portalagrario.gob.pe>.

3. «Ica: la primera región agroexportadora», en: *Perú Exporta*. No. 320, mayo-junio del 2005, p. 27.

inversión en la agroindustria, por lo que se estima que, en el mediano plazo, la región se consolidará como una zona eminentemente agroindustrial.

Superficie agropecuaria

El departamento de Ica comprende una superficie agropecuaria total de 243.453 hectáreas (has.), de las cuales el 68,27% corresponde a la costa y el 31,73%, a la sierra. El área agrícola total es de 116.910 has. y su distribución se detalla en el cuadro 3.1.

Cuadro 3.1
Superficie agrícola del departamento de Ica

Provincia	Superficie agrícola total	Porcentaje
Ica	37.142,29	31,8%
Chincha	30.765,38	26,3%
Pisco	29.783,24	25,5%
Nazca	12.889,90	11,0%
Palpa	6.328,92	5,4%
Total	116.909,73	100,0%

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario 1994 – Dirección Regional Agraria Ica.
Elaboración propia.

En el cuadro anterior, se puede observar que la provincia de Ica representa el mayor territorio de superficie agrícola del departamento (31,8%), por lo que la producción agraria —y potencial desarrollo— se concentraría en esta provincia. Esto significaría que las inversiones agrícolas se focalizarían en esta zona y, por lo tanto, existiría mayor demanda de agua, entre otros recursos. Por ello, es importante la planeación a futuro de la red de riego y fuentes de agua con la cual se deberá contar para acompañar adecuadamente el crecimiento de la industria agrícola de la región.

Con la finalidad de tener un panorama general acerca de cuáles fuentes de agua se utilizan en Ica para la agricultura, se describen a continuación las principales características de la infraestructura productiva.

Infraestructura productiva

De las 113.288,48 has. bajo riego que existen en el departamento de Ica, 107.912,48 has. (90.6%) utilizan el riego superficial⁴ y 5.376 has. (4,7%), el riego presurizado⁵ (aspersión, goteo, etc.).

En el cuadro 3.2, se puede observar la procedencia del agua para el riego de estas tierras.

Cuadro 3.2
Superficie agrícola bajo riego por procedencia del agua

	Ha.	%
Solo de río	28.529,96	25,2
Solo de pozo*	17.423,11	15,4
De pozo y río	9.841,43	8,7
Solo de laguna	8.406,64	7,4
Otras combinaciones	49.087,34	43,3
Total	113.288,48	100,0

* De un total de 3.961 pozos, 3.484 (88%) se encuentran operativos.

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario 1994 – Dirección Regional Agraria Ica.

Elaboración propia.

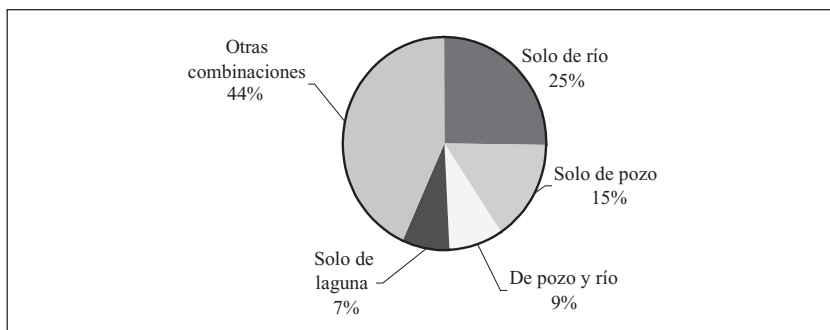
Como se observa, la procedencia del agua tiene diferentes fuentes. Sin embargo, el problema que acompaña a la situación desértica de Ica se encuentra en los canales de riego, de los cuales el 88,5% no se encuentra revestido. Su falta de mantenimiento y los efectos de fenómenos naturales han causado que el sistema de captación de agua en los valles de Ica haya sufrido un importante deterioro.

Esta situación haría dudar acerca de la visión a largo plazo de las instituciones interesadas por el crecimiento agroindustrial, llámese gobierno o empresa privada, sobre los efectos negativos que podría provocar en el desarrollo de la agricultura y la agroexportación de la región, pues el abastecimiento de agua a un

4. Se denomina «riego superficial» porque el agua se desplaza normalmente sobre la superficie del área que se debe regar, cubriéndola total o parcialmente. También se le conoce como «gravitacionales» debido a que el agua se mueve por diferencia de cota entre un punto y otro por la acción de la fuerza de gravedad.

5. Se le llama «riego presurizado» porque requiere una determinada presión para operar. El agua puede ser obtenida por una diferencia de cota entre la fuente de agua y el sector por regar, o por un equipo de bombeo.

Gráfico 3.1
Procedencia del agua utilizada para riego



Fuente: III Censo Nacional Agropecuario 1994 – Dirección Regional Agraria Ica.
Elaboración propia.

importante sector de productores agrarios del departamento de Ica se encontraría en peligro.

Las estadísticas indican que la producción agraria viene creciendo en el departamento. De persistir el problema de mantenimiento de canales de riego, se podría prever un estancamiento o una contracción de la producción.

3.3. El problema del agua en Ica⁶

Por la naturaleza desértica del departamento de Ica, los agricultores están preocupados y confundidos. No solo se ha generado alarma por la reducción del agua en los pozos que sirven para los regadíos en Ica, sino que, además, hay versiones contradictorias sobre sus causas. Esto fue comprobado cuando se realizaron las entrevistas a pobladores en el centro poblado El Rosario.

Según la Asociación de Agricultura de Ica, la reducción en la napa freática⁷ se debería a la sobreexplotación de los pozos, junto con la falta de mantenimiento de los mismos. Sin embargo, Inform@cción⁸, a través de su servicio Infoclim@, opina que el problema del agua de los pozos se debe principalmente a la sequía

6. Serra 2005.

7. Acuífero más cercano a la superficie del suelo.

8. Inform@cción es una institución especializada en el desarrollo de información sectorial y de mercados (<http://www.informacion.com>).

—que se presenta por tercer año consecutivo— y que, además de Ica, está azotando a Cañete, Chincha, Lima y a toda la costa peruana. Según Infoclim@, «los pozos tienen menos agua porque los acuíferos —masas de agua que están debajo de las cuencas— tienen menos agua». Esa reducción del acuífero se debe a que los ríos no tienen agua, pues no está lloviendo en la sierra.

Sin embargo, la persistente escasez del agua y las crecientes dificultades que enfrentan las comunidades por no contar con un servicio regular de agua las lleva a pensar de manera natural que son las empresas que tienen sus sistemas de regadíos por las zonas que han hecho que efectivamente sus fuentes de agua se agoten con mayor rapidez.

Si bien, como se mencionó anteriormente, el área rural representa un porcentaje relativamente pequeño de la población de Ica, el agua para la vivienda en este sector es principalmente de pozo (50%)⁹, como es el caso del centro poblado El Rosario. En ese sentido, el mantenimiento adecuado y el uso racional de los pozos no solo tiene fines productivos, sino también de calidad de vida. Este último punto quizás resulte la razón más importante (el aseguramiento de la calidad de vida) para mantener en óptimo funcionamiento el sistema de pozos hasta que este sea sustituido —o complementado— por la instalación de redes de agua a domicilio.

Asimismo, el crecimiento de la producción agrícola de la empresa privada ha hecho que expanda sus campos de cultivo y, por lo tanto, demande mayores cantidades de agua para sus regadíos, lo que, de alguna manera, también tiene efecto en la reducción de la napa freática.

Para solucionar el problema del agua se ha formado una Comisión de Regantes de Aguas Subterráneas del Valle de Ica (CRASVI), la cual viene funcionando a partir del 15 de octubre de 2005. El presidente es el Ing. Oscar Camino, quien trabaja en Agrícola Chapi.

El objetivo de esta Comisión es hacer sustentable el agua subterránea del Valle de Ica, a través de una relación con las autoridades de aguas del canal de la Junta de Aguas del Río Ica, la Junta de Usuarios del Canal La Achirana, la Administración Técnica del Distrito de Riego de Ica (INRENA) y el Proyecto Especial Tambo Caracocha (PETACC).

9. *La provincia de Ica: información para el desarrollo humano*. Cuadernos PNUD, Serie Desarrollo Humano No. 6, junio del 2004, p. 7.

4. La empresa

Agrícola Chapi S.A. fue constituida el 8 de julio de 1997 con el fin de producir y comercializar productos agrícolas¹⁰. Actualmente, cuenta con tres fundos: Don Ernesto, Red Globe y Alesves, en los que se cultiva más de 500 has., distribuidas en su mayoría en espárrago; en segundo lugar, palto. Asimismo cuenta con cultivos de olivo experimentales. La agrícola opera una eficiente planta de empaque y viene avanzando aceleradamente en lograr su integración vertical.

Los productos que Chapi exporta son los siguientes:

- Espárrago verde fresco
- Avocado fresco (palta)
- Mangos frescos
- Flores (*Wax Flower*)
- Alcachofa sin espinas
- Uva de mesa
- Ají paprika
- Maíz amarillo duro
- Aceituna

Agrícola Chapi espera ser reconocida como una empresa capaz de proveer los productos agroindustriales que el mercado demanda, con el mejor retorno económico y social.

Entre sus marcas se encuentran Nat Fresh y Agronat. Sus principales clientes en Estados Unidos son Gourmet Trading, Growers Union, Fru-Veg, Carbamericas y Bounty Fresh; y en Europa son Produce Partners, Utopía (Reino Unido), Nature's Pride (Holanda), CMR Fruits, Fruvier S.L. (España), Sabrosa (Italia) y Frutis (Francia). Recientemente ha incursionado en Australia y Brasil. El porcentaje de productos destinados a Estados Unidos es de 70%; a Europa, de 20%; y al mercado nacional, de 10%¹¹.

Durante el año 2004, el total de producción de espárrago verde fue de 5.474 tm y, en el 2003, de 4.558 tm. La planta de empaque procesó, de mayo del 2004 a enero del 2005, 5.392 tm de espárrago verde fresco, y se obtuvieron 755.320 cajas de

10. Ver el anexo 3.

11. Entrevista realizada a la señorita Eleonora León, Jefa de Desarrollo Sostenible de Agrícola Chapi al momento de elaborar el caso.

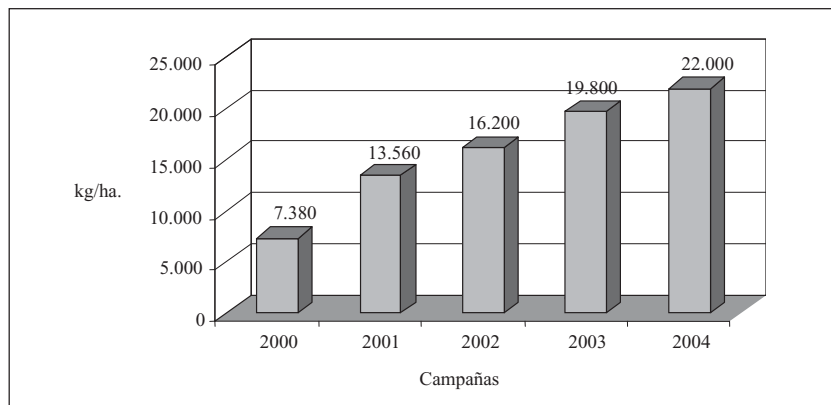
Chapi de 5 kg cada una y 93.944 cajas de terceros. El total de ventas de la empresa en el 2003 fue de 5.749 US\$K y, en el 2004, fue de 7.439 US\$K¹². Para el 2006, Chapi espera superar las 1.000 has. cultivadas y generar más de 2.000 puestos de trabajo directos.

La empresa basa su ventaja competitiva en la calidad de sus productos, la oportunidad de entrega, el manejo de costos por economías de escala, la gestión por procesos (resultados a través de equipos integrados) y la responsabilidad social.

4.1. Tecnología en el cultivo

Como se puede observar en el gráfico 3.2, la productividad (medida en kg/ha.) en el cultivo del espárrago ha ido incrementándose a través de los años, lo cual le ha permitido a Agrícola Chapi avanzar en el crecimiento de sus operaciones y en la expansión de su planta.

Gráfico 3.2
Rendimiento del espárrago a través de las campañas – Fundo Don Ernesto



Fuente: Agrícola Chapi.
Elaboración propia.

La tecnología que utilizan en sus fundos es un factor fundamental en el aumento de la productividad. En la empresa, utilizan cobertores de plástico sobre los espárragos en los meses de frío, de manera que se reemplazan las condiciones de verano y se concentra la producción de las cosechas. La productividad

12. Memoria del año 2004 de Agrícola Chapi.

promedio de espárrago en el país es de 11,15 tm/ha. y en Agrícola Chapi se ha logrado, en el 2004, una productividad de 22 tm/ha.¹³

El ingreso en los mercados internacionales ha merecido la obtención de distintas certificaciones mencionadas en el anexo 4.

4.2. Políticas laborales¹⁴

Agrícola Chapi cuenta con 75 empleados y 800 obreros en períodos normales. En épocas de auge, puede llegar a 1.500 obreros. La empresa ofrece a las personas que deseen trabajar en sus campos agrícolas o en la planta de procesamiento los siguientes beneficios:

- Ingreso a planilla desde el primer día
- Pago puntual con todos los beneficios de ley
- Capacitación en crecimiento personal y profesional
- Atención médica gratuita en las mismas unidades operativas
- Campañas médicas periódicas dentro y fuera de Agrícola Chapi
- Apoyo económico para necesidades básicas
- Condiciones óptimas de trabajo:
 - Almuerzo balanceado
 - Planificación familiar y programas de salud familiar
 - Movilidad gratuita (interna y externa)
 - Espacios y actividades de integración y recreación

Si bien los dos primeros puntos, encontrarse en planilla desde el primer día y el pago puntual, se realizan en cumplimiento con la ley vigente, no todas las empresas (de la zona) lo hacen.

Por otro lado, la empresa es consciente de que una comunicación eficiente y el trabajo en equipo son piezas clave en el éxito de la misma. Por ello, en el mes de junio de 2005, se realizó el Taller de Crecimiento Personal y Liderazgo dirigido a los colaboradores administrativos y a los caporales.

En el anexo 5, se presentan algunas opiniones de los trabajadores referentes a su sentir como miembros de Agrícola Chapi, así como algunas imágenes de las

13. Entrevista realizada a la señorita Eleonora León, Jefa de Desarrollo Sostenible de Agrícola Chapi al momento de elaborar el caso.

14. *Los Frutos de Chapi. Boletín Informativo de la Empresa Agrícola Chapi. S.A.* Año 1, No. 1, agosto del 2005, p. 4.

actividades de integración y recreación. En esas declaraciones, se expresa la satisfacción que sienten dichos trabajadores de laborar en esta empresa, pues, además de los beneficios que reciben, son conscientes de que los avances de Agrícola Chapi también significan su propia superación.

5. El Área de Desarrollo Sostenible

Inicialmente, las labores de recursos humanos eran parte del Área de Administración y Finanzas de la empresa. Sin embargo, en el año 2004, se crea la Jefatura de Recursos Humanos y Desarrollo Sostenible. Desde setiembre de 2005, el Área de Desarrollo Sostenible se separó de la actual Subgerencia de Recursos Humanos. El organigrama de la empresa se puede observar en el anexo 6.

El Área de Desarrollo Sostenible, ya independizada, se encarga de la relación de la empresa con los diversos *stakeholders* externos, considerando que es necesaria una participación activa de la empresa en las comunidades en las que opera.

Esta área está a cargo de una comunicadora social y cuenta con un grupo de asesores permanentes expertos en diversos temas de desarrollo. Dicha área está orientada al diseño, implementación y seguimiento de proyectos de desarrollo que involucran a públicos de interés del ámbito externo, relaciones comunitarias, así como la formulación de políticas, líneas de acción y alianzas estratégicas.

La empresa considera la responsabilidad social como una ventaja competitiva y considera como sus prioridades, en cuanto a desarrollo sostenible, los siguientes campos de acción:

- Programas y proyectos de desarrollo
- Relaciones externas (con los diversos *stakeholders*)¹⁵
- Comunicaciones (interna y externa)

A partir de ello, se han identificado los siguientes temas que deben ser desarrollados por el área:

15. El Área de Desarrollo Sostenible se encuentra evaluando permanentemente su entorno social, identificando a los diferentes agentes con los que debe interactuar, así como las oportunidades de desarrollo sostenible en las que puede participar. Para ello, está creando espacios, potenciando a los líderes de la comunidad y promoviendo la definición de los planes de acción. En línea con este propósito, Agrícola Chapi ha identificado los grupos de interés que se muestran en el anexo 7.

- El uso eficiente y responsable del agua
- Las cadenas productivas con transferencia de tecnología agrícola
- El desarrollo de capacidades locales para la gestión de proyectos liderados por la comunidad
- El cuidado del medio ambiente, incluido un programa de gestión ambiental de residuos sólidos.

La experiencia de estar trabajando bajo un esquema de desarrollo sostenible ha marcado la cultura empresarial de Agrícola Chapi, lo que se ve reflejado en el comentario de la Jefa de Desarrollo Sostenible al momento de elaborar el caso: «Creemos que las metas y los objetivos sí se pueden lograr, sí se pueden hacer realidad... a lo que se suma que nuestra visión empresarial comprende también nuestro compromiso con el desarrollo sostenible de nuestro entorno social y ambiental».

5.1. Visión de la empresa acerca del desarrollo sostenible para Ica¹⁶

La empresa pretende conjugar los objetivos empresariales con los objetivos perseguidos por los diferentes públicos de interés, tales como los colaboradores y sus familias, y las comunidades de la zona de influencia. Agrícola Chapi gestiona, canaliza y promueve el desarrollo de proyectos sostenibles para sus públicos de interés a través de alianzas estratégicas con diversos actores locales. Chapi cree que el desarrollo es un trabajo compartido, de ahí la importancia que le da a la participación de los actores involucrados, cada uno con una función que cumplir en el proceso de desarrollo. La meta de Chapi es ser socio estratégico del desarrollo de la zona de influencia aportando su capacidad innovadora y visión de desarrollo.

Chapi quiere promover la integración de las empresas agroexportadoras de la zona y alianzas estratégicas con otros actores sociales con el fin de trabajar en forma conjunta por el desarrollo de la zona.

En el anexo 8, se pueden ver los proyectos de desarrollo sostenible que se han llevado a cabo en el año 2005 o que están en proceso. Se puede observar que Agrícola Chapi se esfuerza por no concentrarse en un solo agente, sino que, más bien, busca la participación y colaboración conjunta de varias entidades a la vez, evitando así el protagonismo en los proyectos.

16. Entrevista a María Sonia Arenas, actual encargada de Desarrollo Sostenible de Agrícola Chapi.

5.2. Política general de responsabilidad social

Agrícola Chapi está comprometida con los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y, por ello, es una de las firmantes. La empresa cree que, si fue posible arar el desierto, es posible también lograr cambios y contribuir al desarrollo de personas, sociedades y ambientes sanos.

La política de responsabilidad social de Chapi se basa en el respeto por el ambiente, el respeto por los colaboradores (derechos humanos), seguridad y mejora de la calidad de vida, la promoción del desarrollo sostenible en las comunidades de la zona de influencia y la comunicación transparente con los *stakeholders*.

Asimismo, Agrícola Chapi promueve el compromiso de los *stakeholders* internos con la responsabilidad social y esto se da tanto en el nivel de la más alta dirección como de todos los colaboradores de la empresa. La meta es que el público interno sea consciente de la importancia de la responsabilidad social no solo de las empresas, sino de todos los públicos involucrados.

Agrícola Chapi ha empezado por casa, trabajando con sus colaboradores, a quienes les ofrece empleo formal, no discriminación, no trabajo infantil, no trabajo forzoso, constante capacitación y desarrollo profesional, programa de salud para los colaboradores y sus familias, y programa de voluntariado corporativo en fase inicial. Asimismo, busca que los colaboradores tengan un balance entre el trabajo y la vida familiar.

Los colaboradores de Chapi se están involucrando progresivamente con el tema de desarrollo sostenible a través de las acciones que la empresa ha empezado a poner en práctica. A partir del 2006, se va a implementar el Programa de Voluntariado Corporativo con el objetivo de acercar más a los colaboradores hacia la comunidad. Las actividades específicas de este programa aún están por definirse, dado que se encuentran evaluando las necesidades de las zonas de influencia; sin embargo, dentro de las primeras ideas, se encontraría apoyar a colegios rurales.

5.3. Comunicaciones

Chapi cree que la base de toda relación está en la comunicación. Bajo este enfoque, el Área de Desarrollo Sostenible se encarga de las estrategias de comunicación hacia los públicos interesados a través de diferentes medios, entre

ellos el boletín informativo. Se busca la interrelación con los públicos de interés, y una comunicación de ida y vuelta donde exista una retroalimentación permanente.

El Área de Desarrollo Sostenible ha lanzado un boletín informativo de la empresa Agrícola Chapi. S.A., titulado *Los Frutos de Chapi*, que está dirigido a todos los colaboradores de la empresa. El primer número se publicó en agosto del 2005 y contiene información de las distintas áreas de la empresa, de sus proyectos y de conceptos que deberían manejar.

6. Caso «Agua para El Rosario»

6.1. Centro poblado El Rosario¹⁷

El centro poblado El Rosario se fundó el 20 de enero de 1973 y pertenece al distrito de Los Aquijes en Ica. Actualmente, cuenta con más de 3.000 habitantes (alrededor de unas 400 familias), quienes en su mayoría son hijos de migrantes de Ayacucho y Huancavelica. El Rosario se encuentra organizado en dos grandes áreas: la Asociación de Vivienda Virgen del Rosario y el centro poblado El Rosario.

El Rosario es uno de los centros poblados más pobres del distrito de Los Aquijes y el segundo más grande considerando el tamaño poblacional. Se encuentra en la parte sur del distrito, que se asentó en terrenos que tuvieron uso agrícola. El 65% de la población de El Rosario tiene menos de 35 años y su principal actividad económica es la agricultura (65%), seguida por la pecuaria (15%), los servicios (10%) y el comercio (10%). El 80% de la PEA es trabajadora dependiente y la mayoría labora en las empresas agroexportadoras. El 20% restante trabaja de manera independiente en los rubros de agricultura, crianza de ganado vacuno para la producción de leche destinada directamente al consumidor final, crianza de ganado ovino, caprino y porcino, y crianza de animales menores (aves, cuyes, conejos, etc.) destinada al autoconsumo.

A pesar de que El Rosario tiene los servicios básicos como energía eléctrica, transporte público y centros educativos con acceso a Internet, aún no posee los servicios de telefonía, agua y desagüe. Asimismo, sus vías de acceso no cuentan con un mantenimiento adecuado, por lo que el lugar tiene un aspecto desértico.

17. Informe preparado por el Área de Desarrollo Sostenible de Agrícola Chapi.

El Rosario cuenta con organizaciones sociales. Sin embargo, estas se encuentran desarticuladas y sin un liderazgo consolidado, lo cual repercute en la postergación de diferentes proyectos que podrían beneficiar a la comunidad.

6.2. Situación inicial: el problema del agua en El Rosario

Desde su creación, el poblado de El Rosario no ha contado con un adecuado servicio de agua¹⁸ y desagüe¹⁹. Los pobladores han venido comprando agua a empresas agrícolas, cuyos pozos y canales de agua se encuentran cercanos al poblado, o a quienes la venden por barriles. Además de estos mecanismos para aprovisionarse de agua, las empresas Santa Julia y José de La Torre Ugarte los proveyeron de agua por temporadas a través de la red de cañerías de El Rosario.

Los pobladores de El Rosario están agrupados en la Junta Administradora de Servicios de Saneamiento (JASS) del centro poblado El Rosario y anexos, la que se encarga de cobrar la tarifa del agua a los distintos usuarios, quienes deben pagar S/.11 mensuales por este servicio.

Desde el año 1998, la JASS venía pagando S/.37,50 por hora de bombeo a las empresas que vendían el agua (Santa Julia y José de La Torre Ugarte). Se pagaban 7 horas de bombeo diarias. No obstante, aunque podían acceder al agua, los altos costos no le permitían ahorrar a la comunidad. Durante el año 2003, las empresas que habían vendido el agua en distintos períodos ofrecieron venderle el pozo al poblado para que ellos mismos administraran el agua. El Municipio de Los Aquijes ofreció cubrir S/.40.000²⁰ para la compra del pozo, pero la población estuvo dividida entre las dos empresas proveedoras de agua. Estas empresas aducían ser dueñas del pozo que pretendían vender; sin embargo, ninguna de las dos presentaba los documentos correspondientes. Adicionalmente, el pozo que utilizaba la comunidad empezaba a presentar problemas y, a pesar de que la población invirtió en su reparación, en diciembre de 2003 el pozo colapsó.

En esa fecha, en la cual el clima de verano hace aun más difícil vivir sin agua, los pobladores de El Rosario enfrentaron la peor de las crisis. Para intentar solucio-

18. La infraestructura de cañerías de la empresa de servicios de agua en Ica no llega a El Rosario.

19. Se utiliza el sistema de letrinas.

20. Este ofrecimiento tuvo su origen en una promesa electoral municipal en el año 2002. Sin embargo, el monto no se destinaba a estos fines, ya que el argumento era que la población contaba con el abastecimiento de agua, aun si este no fuese el óptimo.

nar la problemática, se formó una comisión de cinco personas, la misma que decidió acercarse a Agrícola Chapi como una de sus alternativas de solución.

6.3. Apoyo a la comunidad

La población sabía que Agrícola Chapi era una de las empresas agroexportadoras cuyas tuberías pasaban por el pueblo y anteriormente, a solicitud del agente municipal, Agrícola Chapi había donado el asta y la bandera del pueblo. Asimismo, en el año 2000, se le había planteado a Chapi el uso de su agua, pero solo para los que pertenecían a la Asociación de Viviendas. Al no verse beneficiado todo el pueblo, las conversaciones no prosperaron. Un factor importante que se debía considerar en las negociaciones era que muchas de las personas que trabajan en los fundos de Chapi eran pobladores de El Rosario.

Es así como la Comisión se reunió con Agrícola Chapi y se acordó que esta empresa vendería el agua al costo de rebombeo. Era una suma significativamente inferior a la que la comunidad venía pagando. Resultaba factible abrir una minicentral de rebombeo y el costo calculado por el servicio de bombeo de agua era de 20 céntimos de sol por metro cuadrado, que equivalía a S/.5 por usuario. Este pago no significaba un ingreso real para Agrícola Chapi, ya que solo cubría el costo; sin embargo, sí era un ahorro para el poblado. El 31 de diciembre de 2003, la comunidad volvió a contar con agua, esta vez proporcionada por Agrícola Chapi.

La empresa acordó firmar un convenio por tres años con el pueblo a través de la JASS para el abastecimiento del servicio. La junta seguiría realizando el cobro de S/.11 por usuario/familia, lo que generaría un ahorro de S/.6 por usuario, que equivalía a S/.2.400 mensuales. Este ahorro estaría destinado a cubrir un proyecto de autoabastecimiento de agua para el pueblo a través de la implementación de un pozo propio y la construcción de un reservorio.

6.4. Implementación del proyecto de donación del pozo

Agrícola Chapi considera que las comunidades deben esforzarse por solucionar sus problemas y, en este marco, consideraba que no podría venderle eternamente el agua a la comunidad de El Rosario. Al mismo tiempo, la comunidad le propone a Chapi comprarle el pozo (con el dinero que el Municipio había ofrecido destinar para esta actividad) y, luego de presentar su idea a Chapi, esta decide no vender sino donar el pozo. Sin embargo, una condición era necesaria: que la comunidad asumiera parte del costo del proyecto. A continuación, se describirá cómo se desarrolló el proyecto de donación del pozo.

El objetivo principal del proyecto era crear un modelo autogestionario de desarrollo social que lograra sentar un ejemplo para conseguir un efecto de réplica en las comunidades.

El 31 de diciembre de 2003, la comunidad de El Rosario comenzó a recibir agua proporcionada por Agrícola Chapi; sin embargo, surgieron los problemas siguientes:

- Se generó un ahorro mensual no supervisado adecuadamente (no contaban con un libro de caja).
- El dinero ahorrado fue destinado a cubrir deudas anteriores de la Junta y otros.
- Surgieron conflictos entre usuarios de la Asociación de Vivienda y el centro poblado por la administración del pozo.
- La directiva de la Junta no convocaba a asambleas para rendir cuentas al pueblo de su gestión de manera transparente.
- El pueblo empezó a dudar de la posibilidad de cumplir con el proyecto.
- Hubo limitaciones para Agrícola Chapi en cuanto a intervenir en los asuntos del pueblo.

Ante estos problemas, la empresa no podía pensar en cortar el abastecimiento del agua como una de sus alternativas, porque el pueblo se podía levantar en su contra y se verían privados de un servicio básico. Por el contrario, la agrícola pensó en elementos positivos que podía rescatar de su proyecto de abastecimiento de agua para el pueblo de El Rosario, entre los que se encontraban el hecho de que la Junta pagaba el agua puntualmente y que el pueblo estaba motivado a actuar si las convocatorias a los proyectos llegaban de manera transparente.

Agrícola Chapi replanteó la situación y le dio al poblado dos meses de gracia para que la Junta se formalizara²¹ y convocara a elecciones. Esto lo anunció a

21. Agrícola Chapi debía donar el pozo a la JASS, pero no podía hacerlo al carecer esta última de personería jurídica. La formalización de la JASS era difícil de conseguir al no contar con las actas que demostraban el tiempo que tenía de constituida.

través de volantes y perifoneos. Se creó el Comité de Desarrollo «El agua es vida para el futuro» como apoyo para la Junta y se inició un trabajo de identificación de líderes en cada sector de los usuarios. La empresa logró despertar liderazgos positivos para llegar a una solución conjunta y motivar al pueblo a participar más activamente para lograr su propio desarrollo.

Convencida de que no podría proveer indefinidamente de agua al centro poblado, la agrícola decidió, en setiembre de 2004, donar el pozo a El Rosario. La comunidad no creía que el pozo donado se encontrara en buenas condiciones y estaba convencida de que se le estaba dando un pozo que colapsaría pronto. Por su parte, la empresa explicó que el pozo lo tenían en desuso, porque su capacidad de bombeo (13 litros por segundo) era inferior a la necesitada por la empresa, aunque era suficiente para el uso del poblado como consumo humano.

Otro problema que se presentó durante todo el proceso era la percepción de los pobladores en cuanto a que son las empresas agroexportadoras las causantes de que el agua en Ica escasee. El pueblo considera que la excavación de pozos más profundos que los que tienen normalmente las comunidades hace que la napa freática baje y, por lo tanto, sus pozos (no tan profundos) no puedan acceder al agua.

6.5. Resultados

Al no haberse constituido formalmente la JASS, Agrícola Chapi firmó el convenio con el Municipio de Los Aquijes, comprometiéndose este a traspasar el pozo a la JASS cuando esta se formalizara²². Los diferentes actores del proyecto aportaron de acuerdo con sus posibilidades para la realización del proyecto²³, según se muestra en el cuadro 3.3.

El 15 de abril, se inauguró el pozo para El Rosario. Agrícola Chapi considera que el éxito, al superar los problemas que se presentaron, se dio gracias a la creación de una vía de diálogo franco con el pueblo. El hecho de concentrarse en los intereses reales (disponer de agua en el poblado) y dejar de lado posiciones de poder político en la comunidad —Municipio de Los Aquijes, JASS y Asociación de Vivienda— fue el factor crucial que finalmente concluyó en la implementación del proyecto y en el beneficio general del poblado de El Rosario.

22. A la fecha de redacción del presente caso, aún no se había realizado la transferencia.

23. Costos obtenidos de la entrevista hecha al señor Carlos Enrique Osorio Vargas, Alcalde de Los Aquijes, y de Agrícola Chapi.

Una de las soluciones más prácticas para Agrícola Chapi hubiera sido evitarse problemas, alejarse del proyecto y dejar que la comunidad resolviera sola su problema. Por el contrario, optó por conversar con todas las instancias pertinentes para, finalmente, lograr el beneficio de la comunidad.

Cuadro 3.3
Actores y aportes en el proyecto de donación del pozo

Actor	Aporte	Valorización en dólares americanos
Municipalidad de Los Aquijes	El equipamiento del pozo (equipo de bomba)	12.000
Comunidad de El Rosario	La mano de obra para construir las zanjas donde colocar las tuberías y la limpieza del pozo. Fueron dos días de trabajo.	2.000 aprox.
JASS	La tubería, el árbol de descarga y el transformador	5.000
Agrícola Chapi	Donación del antepozo, caseta, cerco de malla, con válvula y medidor	42.000
	Total	61.000

Fuente: elaboración propia.

6.6. Impacto

El proyecto «Agua para El Rosario» tuvo una serie de consecuencias positivas en la comunidad, como las que se mencionan a continuación:

- Se promovió que la población se organizara para lograr un objetivo común. Esto llevó a la identificación de líderes que trabajaran por el desarrollo de El Rosario. A través de las conversaciones iniciales y de solicitarle a la JASS su formalización, se identificaron personas con la capacidad de representar a la comunidad. A Agrícola Chapi le interesa colaborar, aunque sea indirectamente, en el surgimiento de líderes preocupados por el crecimiento de su comunidad con el fin de generar un desarrollo sostenible de la región.

- Se mejora la calidad de vida de los habitantes de El Rosario. El acceso al agua con un sistema en buenas condiciones permite a la comunidad contar con mejores condiciones de vida. Adicionalmente, la comunidad de El Rosario desarrolló su capacidad de ahorro y es de esperar que, con el dinero ahorrado por contar con el pozo donado por Agrícola Chapi, pueda satisfacer otras necesidades comunales.
- Hay una disminución de los conflictos comunales por el agua, aunque esta aún sigue siendo insuficiente. Las luchas por el poder de algunos representantes de la comunidad hacen que se trunquen proyectos o se demoren las aprobaciones por no ponerse de acuerdo en la gestión de los mismos.
- Los pobladores han cambiado su percepción acerca de Agrícola Chapi. Creen que juntos pueden trabajar para el beneficio común. Aunque el escepticismo de algunos vecinos de la zona no ha desaparecido del todo, la población de El Rosario es consciente de que ha logrado un beneficio importante por trabajar de manera conjunta con la empresa privada y ha empezado a considerar esta forma de trabajo en nuevos proyectos futuros.

6.7. Factores clave de éxito del proyecto

- *La apertura de Agrícola Chapi al diálogo con los representantes de la comunidad en la cual venía operando.* La empresa siempre estuvo dispuesta a escuchar y proponer soluciones al problema del agua en El Rosario y, a pesar de los conflictos entre los miembros del poblado, mantuvo su interés en colaborar hasta llegar a una salida factible para todos.
- *La transparencia con que se trataban los temas.* Cuando la comunidad pensaba que el pozo era donado debido a que tenía fallas técnicas y colapsaría pronto, Agrícola Chapi explicó claramente las razones por las cuales no era usada. Por otro lado, si notaba que los trámites no se realizaban de manera clara, optaba por convocar a una reunión comunal para eliminar cualquier tipo de malentendidos.
- *La convicción de Agrícola Chapi de que no se debe entregar gratuitamente un bien a la comunidad, sino que las partes interesadas deben realizar un aporte en la medida de sus posibilidades para luego valorar lo recibido.* La empresa busca el desarrollo de la comunidad con el

protagonismo de la propia comunidad. De este modo, la comunidad comparte desde el inicio la responsabilidad y el compromiso por el proyecto, y se obliga a organizarse para mantener el beneficio, en este caso, lograr que el pozo de agua permanezca operativo. Asimismo, la comunidad comprende que sí está en sus posibilidades el idear e implementar propuestas de desarrollo y mejorar su calidad de vida.

- *La consideración de que no se podía avanzar en el proyecto de donación del pozo si es que no se organizaba primero la JASS. De esta manera, se buscó también la identificación y formación de líderes comunales que realmente deseaban la superación y mejora del poblado.*

7. Lecciones aprendidas

- Agrícola Chapi es consciente de que es responsable de ofrecer mejores condiciones de vida a sus trabajadores, y sabe también que, de esta manera, aumenta su productividad e identificación con la empresa y se constituye en una vía para el mejoramiento del país. Por ello, una de las recientes medidas tomadas por Agrícola Chapi implica independizar del Área de Recursos Humanos el Área de Desarrollo Sostenible, de manera que ambas se concentren en sus respectivos objetivos. Al celebrarse el octavo aniversario de la empresa, se han hecho evidentes la identificación que tienen los empleados hacia Agrícola Chapi y el sentimiento de responsabilidad compartida. En otras palabras, saben que, si la empresa mejora, ellos también lo harán.
- El Departamento de Desarrollo Sostenible de Agrícola Chapi se siente comprometido con el crecimiento en paralelo de las comunidades vecinas, basado en un principio de igualdad ante el acceso a las oportunidades de desarrollo. Como se muestra en el anexo 3, la empresa se encuentra trabajando en diferentes proyectos de desarrollo sostenible en las comunidades en las que participa. Estos esfuerzos resultan casi un requisito para poder pensar en el desarrollo de la empresa en el largo plazo, debido a las presiones sociales que pudiesen aparecer en el futuro, si es que no se gestionan desde ahora.
- El ejemplo de este proyecto, que requirió la participación activa de la empresa privada, los actores del gobierno y la sociedad civil, ha contribuido a que otras empresas agroexportadoras de Ica estén interesadas en llevar a cabo proyectos similares de alto impacto en la zona de influencia de estas. Sin

embargo, no queda claro si se trata de una iniciativa enmarcada en el desarrollo de la responsabilidad social dentro de estas otras empresas o si actúan por la presión de los pobladores y gobiernos locales.

- Las autoras del caso consideran que Agrícola Chapi se encuentra en la etapa de reestructuración de su Departamento de Desarrollo Sostenible. Esta área es consciente del vínculo que debe estrechar con las comunidades vecinas, pero aún se encuentra trabajando en que esta convicción llegue a cada uno de sus colaboradores. Independizar el Área de Desarrollo Sostenible de la de Recursos Humanos es una muestra de la relevancia que este tema ocupa en la estrategia empresarial.
- Por otro lado, el hecho de que no se haya podido conversar directamente con la Gerencia General no permite afirmar con certeza que las iniciativas del Departamento de Desarrollo Sostenible se enmarquen ciertamente en una estrategia y visión clara de los altos niveles de la empresa hacia los principios de la responsabilidad social empresarial.
- Es necesario crear un ambiente de colaboración y de confianza óptimo para poder desarrollar proyectos de desarrollo social, sobre todo en comunidades en donde las fuentes de financiamiento y obtención de recursos económicos son escasas. Sin embargo, se debe erradicar en ellos la cultura del asistencialismo, y replantear la idea de colaboración y participación equitativa.
- No es suficiente contar con una iniciativa aislada del sector empresarial. Se requiere un real convencimiento del papel que desempeña el sector privado en el logro del desarrollo sostenible de la sociedad y, por lo tanto, incorporar en la estrategia empresarial los conceptos de la responsabilidad social. Todos los empleados de la empresa deben estar conscientes de esto y ser parte del esfuerzo. Asimismo, es importante resaltar que la función de los gobiernos locales y regionales complementa y cierra el círculo necesario para alcanzar una alianza exitosa.
- Finalmente, aunque en muchas situaciones parecerá difícil, los participantes deberán dejar de lado sus intereses personales —entre los que se podrían encontrar la lucha por el poder y dominio sobre los demás— y velar por los intereses comunales, pues es la única forma de trabajar en equipo y lograr ese bienestar final que todos anhelan.

Bibliografía

Agrícola Chapi. *Memoria Anual 2004*.

Dirección Regional Agraria Ica. III Censo Nacional Agropecuario 1994.

«Ica: la primera región agroexportadora», en: *Perú Exporta*. No. 320, mayo-junio del 2005, p. 27.

La provincia de Ica: información para el desarrollo humano. Cuadernos PNUD, Serie Desarrollo Humano No. 6, junio del 2004.

Los Frutos de Chapi. Boletín Informativo de la Empresa Agrícola Chapi. S.A. Año 1, No. 1, agosto del 2005.

Serra, Ricardo (2005). «Cuando las tierras tienen sed», en: *Semana Económica*. No. 957, febrero.

Página web

Portal Agrario – Ministerio de Agricultura: <http://www.portalagrario.gob.pe>

Anexo 1
Personas entrevistadas

- Sr. Luis Quispe Córdova, Director de la Institución Educativa No. 22511
- Sr. Lergio Torres Paredes, Presidente de la Junta Administradora de Servicios y Saneamiento - JASS del centro poblado El Rosario
- Sr. Carlos Enrique Osorio, Alcalde de la Municipalidad Distrital de Los Aquijes
- Sra. Marta Onque Gallegos. Regidora de Los Aquijes y pobladora de El Rosario
- Sr. Víctor Gálvez Visconte, Regidor de Los Aquijes y Presidente de la Comisión de Obras Públicas
- Sr. Juan Guzmán Cabieses, del Área de Desarrollo Sostenible de Agrícola Chapi y poblador de El Rosario
- Srta. Eleonora León, Jefa de Desarrollo Sostenible de Agrícola Chapi al momento de realizar el caso
- Srta. María Sonia Arenas, Encargada de Desarrollo Sostenible de Agrícola Chapi
- Sr. Florentino Mitma, Presidente de la Asociación de Vivienda de El Rosario

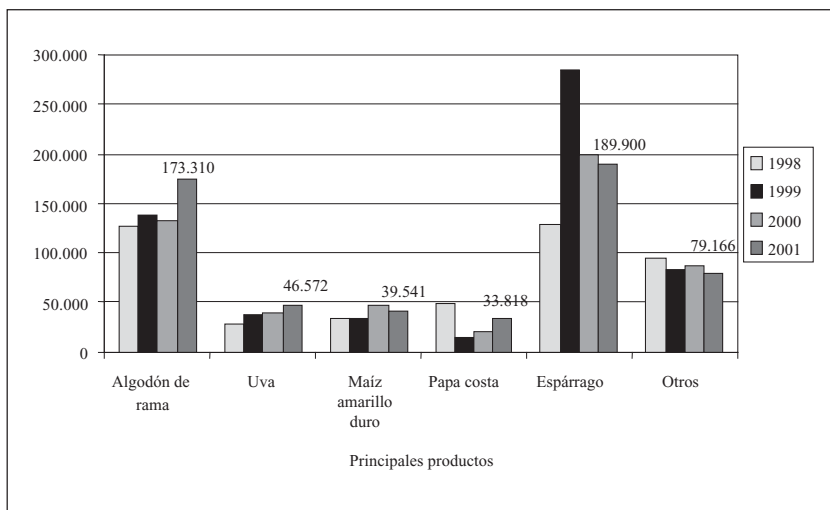
Anexo 2
Valor de la producción de los principales productos agrícolas
(en miles de nuevos soles)

Producto	1998	1999	2000	2001
Industriales				
Algodón en rama	126.889	138.647	133.592	173.310
Uva	27.996	36.708	38.894	46.572
Cereales				
Maíz amarillo duro	32.332	32.640	46.297	39.541
Tubérculos				
Papa costa	48.909	14.497	19.745	33.818
Forrajes				
Alfalfa costa	19.086	15.933	14.798	14.775
Frutas				
Mango	1.317	5.382	4.423	4.485
Naranja	8.929	9.044	10.280	5.860
Palta	5.588	4.196	4.568	4.018
Pecano	3.342	5.277	4.624	4.655
Hortalizas				
Tomate	25.054	9.499	20.778	13.753
Espárrago	128.865	283.153	198.255	189.900
Maíz choclo	6.286	5.885	8.407	4.732
Legumbres y menestras				
Frijol grano seco	6.076	6.367	2.102	1.810
Pallar grano seco	13.225	15.880	9.504	13.508
Garbanzo grano seco	5.221	5.654	7.385	11.560
Total VBP	459.158	588.766	523.654	562.307

Fuente: informes mensuales de las agencias agrarias.

Elaboración: Ministerio de Agricultura.

**Valor de la producción de los principales productos agrícolas
(en miles de nuevos soles)**



Anexo 3
Principales acontecimientos en la historia de Agrícola Chapi

1997-1998
<ul style="list-style-type: none"> - Constitución de la empresa - Adquisición, titulación y nivelación de 484 has. del Fundo Don Ernesto, Distrito Santiago
1999
<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de la estación de bombeo de 7 km de tubería, 6 km de canal tapado, reservorio pulmón de 12.500 m³, estación de riego y otros - Siembra de 162 has. de espárrago con riego por goteo y automatización computarizada en el Fundo Don Ernesto
2000
<ul style="list-style-type: none"> - Primera campaña de espárrago con productividad de 7.800 kg/ha. en el Fundo Don Ernesto - Primera venta local de espárrago
2001
<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de planta empacadora de espárrago con capacidad de 18 tm/día - Segunda campaña en Don Ernesto con productividad de 13.560 kg/ha. - Siembra de 5 has. de pprika; productividad de 11 tm/ha. en el Fundo Don Ernesto - Exportaci3n de espárragos a través de <i>brokers</i>
2002
<ul style="list-style-type: none"> - Instalaci3n de 36 has. de espárrago y 48 has. de paltos con sistema de riego por goteo en el Fundo Don Ernesto - Certificaci3n GAP en el campo y GMP en la planta - Climatizaci3n de la nave y ampliaci3n de la capacidad de planta a 30 tm/día - Tercera campaa de espárrago con productividad de 16.200 kg/ha.
2003
<ul style="list-style-type: none"> - Adquisici3n de dos fundos: Alesves de 130 has. y Red Globe de 250 has. - Siembra de 48 has. de palto en Don Ernesto

<ul style="list-style-type: none"> - Acondicionamiento y ampliación de la planta de empaque a 40 tm/día - Obtención de certificaciones GAP y EUREP GAP en el campo y GMP, HACCP y BASC en la planta - Cuarta campaña de espárrago con productividad de 19.800 kg/ha. en el Fundo Don Ernesto
2004
<ul style="list-style-type: none"> - Ampliación de la capacidad de planta a 80 tm/día - Quinta campaña de productividad con 22.000 kg/ha. en el Fundo Don Ernesto
2005
<ul style="list-style-type: none"> - Consolidación de los mercados existentes (Estados Unidos y Europa) y apertura a nuevos mercados (Sudamérica, Asia, Oceanía y otros países de Europa) - Apertura de oficina comercial en Estados Unidos - Proyecto avanzando

Fuente: *Los Frutos de Chapi. Boletín Informativo de la Empresa Agrícola Chapi. S.A.* Año 1, No. 1, agosto del 2005, p. 5.

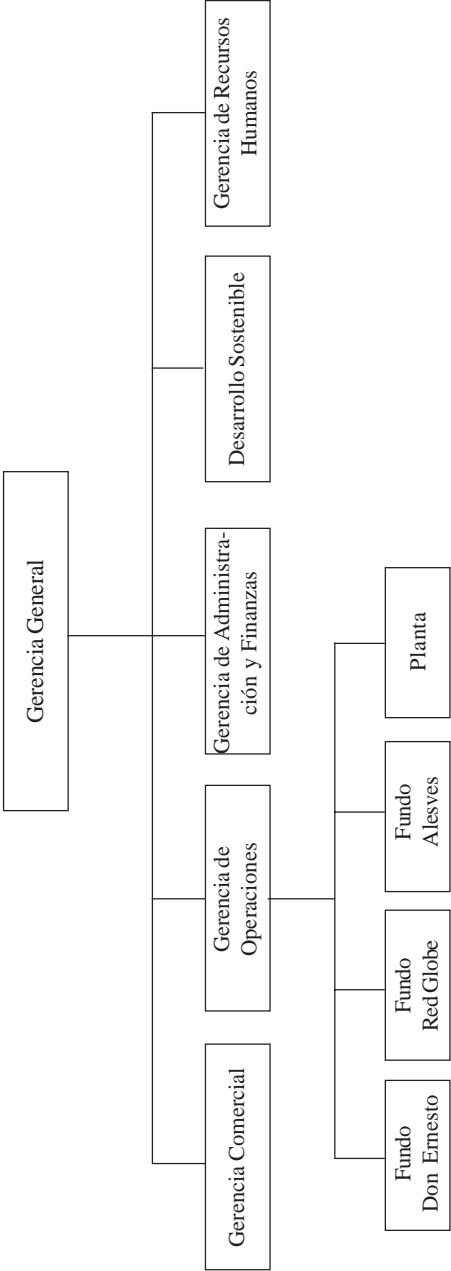
Anexo 4
Certificaciones obtenidas por Agrícola Chapi

- GAP y EUREPGAP (Buenas Prácticas Agrícolas): certifica que los fundos trabajan bajo los estándares de higiene y saneamiento adecuados, respetando el medio ambiente, y promoviendo el desarrollo y seguridad del trabajador.
 - SQF 2000 (Alimentos Seguros y de Calidad): certifica que los productos son elaborados bajo buenas prácticas de manufactura en la planta.
 - SQF 1000 (Alimentos Seguros y de Calidad): certifica la inocuidad y la calidad de la materia prima desde que es sembrada.
 - BASC (Coalición Empresarial Anticontrabando): certificado que sostiene que se toman medidas preventivas para evitar el contrabando de mercancías, narcóticos y terrorismo a través del comercio legítimo.
-

Anexo 5
Opiniones de los trabajadores

<p>Mariella Chacaliaza Pillaca Planta Año de ingreso: 2001</p>	<p>«Yo entré a la empresa cuando la planta de Chapi recién había aperturado. Hasta el día de hoy, laboro cada vez que se inicia la campaña en Chapi. Gracias a la empresa y al esfuerzo que pongo día a día, puedo lograr sacar adelante a mis hijos.»</p>
<p>Santos Felipe Munares Vega Fundo Red Globe Año de ingreso: 2000</p>	<p>«Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa y he compartido con todo el personal de campo. Ingresé a Chapi siendo tareador de campo y, gracias al apoyo de la empresa, ahora me puedo desempeñar como asistente administrativo.»</p>
<p>Luis Ramos Imán Oficina Año de ingreso: 1999</p>	<p>«Pienso que la empresa brinda muchas oportunidades para que sus trabajadores tengan un desarrollo personal dentro y fuera de ella.»</p>
<p>Jorge de la Matta Oficina Año de ingreso: 2001</p>	<p>«La empresa empezó a crecer rápidamente por todos los que estábamos involucrados y la responsabilidad era mantenerla competitiva y en crecimiento constante, queriendo que el beneficio sea para los propietarios y para los trabajadores. Hoy tenemos los salarios más altos del mercado y nos preocupamos por apoyar a los trabajadores en su desarrollo personal, y eso nos llena de orgullo y creo que a todos los que trabajamos en Chapi.»</p>
<p>Arturo Gavilano Cabrera Fundo Don Ernesto Año de ingreso: 1999</p>	<p>«Yo estoy contento porque la empresa crece y hay más trabajo. Le deseo éxito a la empresa porque ese éxito es también para nosotros.»</p>

Anexo 6
Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia sobre la base de la información brindada por Agrícola Chapi.

Anexo 7
Grupos de interés identificados por Agrícola Chapi y agrupados
por zonas de influencia

Zona de influencia	Actores sociales
Ica provincia	Municipalidad de Ica Gobierno Regional Junta de Regantes de La Achirana Asociación de Agricultores de Ica Comisión de Derechos Humanos de Ica (CODEHICA)
Santiago	Municipalidad Distrital de Santiago Colegio Santa Vicenta Colegio Huarango Mocho Asociación de Pequeños Productores Santa Vicenta Comité de Desarrollo Comunal de Santa Vicenta Junta de Vecino de El Palto
Los Aquijes	Municipalidad de Los Aquijes Colegio El Rosario Gobernadoría JASS El Rosario y anexos Comité de Desarrollo Comunal Los Piscontes – La Solano
Lima	ONG Dar SUM Canada Proyecto de las Naciones Unidas para el Desarrollo Perú 2021 ONG Vida Avina Cofide: Voluntarios para el Desarrollo ONG Catalyst Consortium Pathfinder Internacional
Ica provincia	El Comercio

Fuente: Agrícola Chapi.

Anexo 8

Agrícola Chapi: proyectos del Área de Desarrollo Sostenible para el año 2005

1. Posta médica: caserío Santa Vicenta (a 1.200 metros del Fundo Don Ernesto)

Actores	Contribución/funciones	Impacto
Municipalidad de Santiago	Remodelación del local comunal	Beneficiados: 400 familias de 10 caseríos de la zona, en su mayoría trabajadores de Agrícola Chapi Posta actual más cercana: 30 minutos aproximadamente
Comunidad de Santa Vicenta	Mano de obra	
Asociación de Pequeños Agricultores	Local comunal	
Agrícola Chapi	Implementos médicos Apoyo en gestión	
ONG Pathfinder	Asistencia técnica en gestión	

2. Abastecimiento de agua: comunidad Los Piscontes – La Solano

Actores	Contribución/funciones	Impacto
Municipio de Los Aquijes	Reversión del tributo por pases Perpetuidad en los pases	Beneficiados: 120 familias Abastecimiento actual: pozo a 65 metros de profundidad (rebajo de 8 metros nivel de agua en último año)
Comunidad Los Piscontes	Licencia social Respaldo de uso de nuestros 8 pozos de la zona	
Junta Administradora de Agua Potable	Control adecuado del consumo y seguimiento de nuestras recomendaciones de uso	
Agrícola Chapi	Reperforación del pozo del pueblo, equiparado a profundidad de los pozos de la empresa; asistencia técnica en el uso y donación de pozo condicionada a colapso del pozo del pueblo	

3. Plaza Temática del Pisco Los Piscontes – La Solano

Actores	Contribución/funciones	Impacto
Municipio de Los Aquijes	Inversión en vías de acceso al caserío y caminos para tener mayor flujo de turismo	Beneficiados: 120 familias (8 bodegas de pisco antiguas) Situación actual: no cuentan con centro del pueblo Potencialidad: bodegueros de pisco pueden hacer feria y dar trabajo a demás pobladores por turismo y por la ruta del Pisco.
Agrícola Chapi	Terreno, diseño y materiales de construcción	
PROMPYME	Asistencia técnica en desarrollo de infraestructura, servicios y promoción del producto y la ruta del pisco	
Comunidad Los Piscontes	Mano de obra/construcción	

4. Cadenas productivas

Actores	Contribución/funciones	Impacto
Agrícola Chapi	Articulador/asistencia técnica/ comprador	Control en GAP a productores de los que acopiemos/cambio de cultivo a espárrago Fomentar la creación de cadenas productivas. Acceso a tecnología moderna
Asociaciones de Pequeños Agricultores	Fideicomiso de tierras y frutos	
Cofide	Financiamiento/apoyo en gestión de proyecto	

5. Colegios sostenibles

Actores	Contribución/funciones	Impacto
Agrícola Chapi	Facilitación en gestión y capacitación/apoyo técnico	Cambio de relación de la comunidad educativa frente al entorno; toma de conciencia sobre problemas ambientales
Colegio Caserío Huarango Mocho	Elaboración, ejecución y monitoreo de plan de acción ambiental interno y con la comunidad; inclusión de problema ambiental prioritario en currículo escolar; compromiso con el tema ambiental	
CONAM	Capacitación y materiales; certificación del colegio como parte del Club de Colegios Sostenibles de Ica	

6. Otros proyectos en gestión para el desarrollo social 2005

Zona de influencia	Ubicación	Proyecto	Descripción	Beneficio para Agrícola Chapi
Interno		Indicadores de sostenibilidad		Adecuación a los RSI del Pacto Global.
		Línea base social		Información sobre comunidades para trabajar sobre ella.
		Programa macro de RSC		Cogestión de proyectos, intercambio de ideas y experiencias.
		Taller de RSC	Taller de concientización interna sobre RSC y objetivos de Chapi.	Homologar criterios.
Ica provincias	El Álamo			
	General	Agua para el valle	Fomentar gestión de proyecto para abastecer de agua a Ica. Programa macro Esto se está haciendo a través de una Comisión de Regantes de Aguas Subterráneas	Sostenibilidad en el negocio
		Manejo de residuos sólidos	Programa macro para la gestión ambiental de residuos sólidos en la provincia de Ica. Con la Munic. Provincial, ONG DAR y Desarrollo Sostenible SAC	Cumplir con certificaciones y exigencias del mercado.
		Presupuestos participativos	Intervención en decisiones de inversión social conjunta.	Co-participación para el desarrollo.
	Zonas de influencia	Encuestas socioeconómicas	Encuestas realizadas a trabajadores por requisito BASC ampliadas.	Información para desarrollo de proyectos y medición de clima social.
		Matemáticas para todos	Libros de matemáticas quinto grado de primaria con Instituto Apoyo.	Apoyo a hijos de trabajadores en educación.
Santiago	Virgen del Chapi	Luz para el centro poblado.	Donación de 10 postes de baja tensión.	Pueblo vecino al fundo sin luz, 40% trabajadores.

Fuente: Agrícola Chapi

IV

Centro de Esparcimiento Picasso Candamo

Patricia Araujo Azalde

1. Introducción

El presente caso tiene como objetivo principal mostrar la importancia que viene adquiriendo el tema de la responsabilidad social en las diversas empresas de nuestro medio a través del análisis de un proyecto particular: el Centro de Esparcimiento Picasso Candamo. Otro de los objetivos radica en mostrar los beneficios cualitativos que se derivan del proyecto y que repercuten en los agentes directamente vinculados a la empresa y en la comunidad en su conjunto.

El caso se circunscribe a la localidad de San Jacinto, ubicada en el departamento de Ancash. Allí opera Agroindustrias San Jacinto S.A.A. en donde es posible observar la labor de responsabilidad social que ella viene realizando a través de las diversas obras que ejecuta en los campos comunal, educativo, cultural, recreacional, social, medioambiental, entre otros, por iniciativa propia o a petición de otras instituciones.

La importancia del proyecto se centra en que no solo constituye un medio que contribuye a la recreación, sino también al deporte, a la cultura, a la salud, al empleo, entre otros campos, y que cuenta con el reconocimiento de los trabajadores, directivos y pobladores. Si bien este proyecto representa un gran aporte,

una de las principales limitaciones se relaciona con la ausencia de mayores indicadores de tipo cuantitativo que permitan medir el impacto que el proyecto ha tenido en la empresa y en la comunidad.

Inicialmente, la decisión de construir un centro de esparcimiento respondió a la necesidad de contar con un local en donde celebrar el Día del Trabajo, considerado como una fecha especial de reconocimiento al esfuerzo (trabajo) que realizaban los trabajadores de Agroindustrias San Jacinto; sin embargo, esta obra tiene grandes repercusiones. Una de las interrogantes planteadas por el autor se relaciona con la identificación de tales repercusiones: cuáles son los ámbitos de influencia del proyecto, cuáles son los beneficios y quiénes los beneficiados, cuáles son las principales limitaciones y qué se debe hacer para que el proyecto siga siendo exitoso a lo largo del tiempo.

Es necesario mencionar que lo que se ha venido ejecutando hasta ahora como parte del proyecto es un importante avance, cuyo éxito en el futuro dependerá de la gestión de su comité directivo, y del apoyo de los miembros de la empresa y de la comunidad. Existen varias obras que se pueden seguir realizando en su interior y que permitan seguir haciendo del centro de esparcimiento un proyecto viable.

El caso ha sido subdividido en un total de siete secciones. En la primera, se presenta un resumen ejecutivo en el cual se brinda información general sobre el caso.

La segunda parte trata sobre el sector en el cual la empresa desarrolla sus actividades. Se ha creído conveniente hacer un análisis sobre los mercados mundial e interno del azúcar, dado que la actividad azucarera se ve afectada por lo que acontece en ambos mercados, lo que incide en el desempeño de las empresas y las obliga a tomar acciones correctivas.

En la tercera sección, que trata sobre Agroindustrias San Jacinto, se hace referencia a sus orígenes, misión, visión, valores y políticas (respecto a clientes, trabajadores, accionistas, sembradores de caña, entorno social, medio ambiente y proveedores). Asimismo, se describen los productos y la actividad productiva que desarrolla San Jacinto, y se muestran algunos indicadores de producción y ventas que permiten ver los logros obtenidos gracias a la gestión empresarial y a las innovaciones tecnológicas aplicadas, algunas de las cuales son igualmente mencionadas.

La cuarta subdivisión trata sobre la posición que mantiene la empresa frente al tema de la responsabilidad social. Se describen cuáles fueron los orígenes de su implementación, en qué consiste el programa y cuáles son las acciones que se han venido desarrollando en este campo.

En la quinta parte, se habla específicamente del proyecto Centro de Esparcimiento Picasso Candamo, haciendo referencia a los antecedentes de su creación, los objetivos planteados, el público objetivo, las características que presenta el centro, la inversión y sostenibilidad económica del proyecto, los resultados obtenidos y los testimonios que muestran la percepción de los agentes involucrados. Asimismo, se ha creído conveniente incorporar en esta parte una breve descripción de la localidad de San Jacinto, que es donde se construyó el centro de esparcimiento, y mostrar los canales de comunicación utilizados.

El sexto apartado señala las proyecciones que tiene la empresa respecto a sus actividades.

Finalmente, la séptima sección muestra las lecciones aprendidas con respecto al proyecto, señalando las bondades del mismo, así como los riesgos.

2. Resumen ejecutivo

Agroindustrias San Jacinto S.A.A. es una empresa que está orientada principalmente a la producción y comercialización de azúcar. Tiene como accionistas mayoritarios a los hermanos Picasso Candamo, quienes adquirieron el 68,89% de las acciones (a través de las empresas Corporación Agroindustrial Progreso S.A., Gatosol Financial Corporation Suc. y Laboratorios Medifarma S.A.C.) el año 1997.

Los orígenes de la empresa se remontan al siglo XIX. Con el transcurso de los años, ha debido hacer frente a una serie de problemas que afectaron su desarrollo. El proceso de reforma agraria, que permitió la transferencia de la propiedad desde los grandes hacendados hacia los trabajadores e impulsó la creación de las cooperativas agrarias, tuvo graves consecuencias. Al igual que los otros ingenios azucareros existentes en el país, la empresa tuvo que enfrentar una aguda crisis financiera, producto de una mala gestión, y las medidas políticas y económicas adoptadas en esos años. El gobierno, en su intento de revertir la situación para el sector azucarero, creó, a partir de 1996, una serie de medidas que tuvieron por finalidad atraer el capital privado al sector.

Con el nuevo socio estratégico, Agroindustrias San Jacinto ha logrado cambios favorables: un incremento significativo de los niveles de producción, importantes innovaciones tecnológicas, la mejora en las condiciones de trabajo, una reducción de los conflictos laborales, entre otros. Al mismo tiempo, las acciones adoptadas han sido consecuentes con la misión y visión planteadas, y se han aplicado las Buenas Prácticas Agrícolas, el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 y la Norma SA 8000 sobre el tema de responsabilidad social.

La responsabilidad que la empresa muestra se evidencia en las obras que viene ejecutando desde hace algunos años y que tienen como uno de sus principales objetivos mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de la comunidad en su conjunto. Es en este marco que la empresa decidió ejecutar la construcción del Centro de Esparcimiento Picasso Candamo, el cual ha logrado superar ampliamente los objetivos propuestos inicialmente.

3. El sector azucarero

3.1. El mercado mundial del azúcar

La caña de azúcar es un cultivo semipermanente, que cuenta con un ciclo promedio de seis años y que se desarrolla en las zonas de clima tropical, principalmente en Asia y Latinoamérica. Este cultivo requiere suelos de alta calidad, buen clima y suficiente agua para lograr desarrollarse durante todo el año. Además, necesita riego regulado, abonamientos y labores culturales con el fin de incrementar su productividad¹.

De la caña de azúcar se obtienen el azúcar y los productos residuales. El azúcar es utilizada como insumo en la elaboración de productos alimenticios² y bebidas —golosinas, conservas, panes, bebidas gaseosas—, productos farmacéuticos, entre otros. En el caso de la melaza, esta se utiliza en la fabricación de licores y alimentos balanceados, mientras que el bagazo interviene en la elaboración de combustible y de papel.

1. Las labores culturales se refieren a las actividades de deshierbo (sacar las malezas del campo), aporque (cobijar con tierra el pie de una planta o atar las hojas de ciertas plantas alrededor del cogollo para protegerlas de la luz con el fin de que las hojas resulten más blancas), descortezado, raleo, entre otras.

2. En el mercado peruano, la participación del azúcar en los costos de producción de un bien varía. Por ejemplo, en los caramelos, su participación asciende a 50%; en los chupetes, a 35%, en los chicles, a 28%; y, en los chocolates, a 20%.

A partir de la década de 1960, la producción y el consumo de azúcar en el nivel mundial han experimentado un incremento significativo. La producción de azúcar en el mundo se ha más que duplicado entre la década de 1960 y el año 2002: más de 130 países la produjeron en este último año, destacando Brasil, India, la Unión Europea, China, Estados Unidos y Tailandia (Gutiérrez y Reyes 2003: 115). Por su parte, el consumo mundial pasó de un poco más de 40.000 toneladas en la década de 1960, a 136,5 millones de toneladas en el 2002, año en que los principales consumidores fueron la India, la Unión Europea, Brasil, China, Estados Unidos y Rusia (ob. cit.: 117).

En el 2003, la producción mundial de caña de azúcar se expandió 2%, alentada por el crecimiento en la oferta de Tailandia, Brasil y China, que concentraron el 41% del total (ver cuadro 4.1). Brasil fue el que tuvo la mayor oferta de caña: entre 1998 y 2003, su tasa de crecimiento anual fue de 3,3%. El Perú destacó por su alto rendimiento por hectárea (114,5 tm), superior al promedio mundial (menor de 66,5 tm), aunque su participación en la producción mundial fue de solo 0,7% (Club de Análisis Estratégico de Riesgos 2004: 2-3).

Cuadro 4.1
Producción mundial de caña de azúcar
(en miles de toneladas métricas)

	2002	2003	Part. 2003 (%)
Brasil	363,7	386,2	28,6
India	300,1	290,0	21,5
China	92,2	93,9	7,0
Tailandia	62,5	74,1	5,5
Pakistán	48,0	52,1	3,9
México	45,6	45,1	3,3
Colombia	35,8	36,6	2,7
Australia	32,3	36,0	2,7
Cuba	34,7	34,7	2,6
Estados Unidos	32,3	36,0	2,7
Otros	276,9	270,4	20,0
Total	1.324,1	1.350,3	100,0

Fuente: FAO, en: Club de Análisis Estratégico de Riesgos 2004: 3.
Elaboración: Maximixe.

Por su parte, la producción mundial de azúcar ascendió a 144.635.000 toneladas y el consumo mundial superó los 139 millones de toneladas (Agroindustrias San

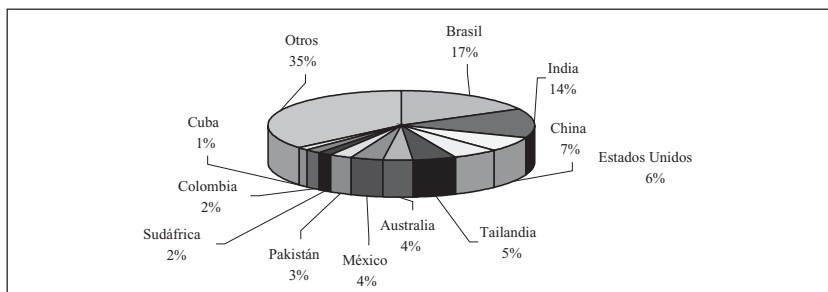
Jacinto 2004k: 7). Los principales países productores de azúcar fueron Brasil, India, China y los Estados Unidos (ver el cuadro 4.2 y el gráfico 4.1). América del Sur produjo el 23% del total de azúcar en el mundo, y los principales países productores son Brasil, Colombia y Argentina (estos dos últimos países produjeron cantidades significativamente menores de la que presentó el primero) (ob. cit.: 8).

Cuadro 4.2
Producción mundial de azúcar refinada
(en millones de toneladas métricas)

	2001/02	2002/03	2003/04	Part. 2003/04 (%)
Brasil	20,4	23,8	24,8	17,1
India	20,5	20,1	19,9	13,7
China	8,3	10,6	10,1	7,0
Estados Unidos	7,2	7,6	8,1	5,6
Tailandia	6,4	7,3	7,7	5,3
Australia	4,7	5,4	5,1	3,5
México	5,2	5,2	5,5	3,8
Pakistán	3,5	3,9	4,0	2,8
Sudáfrica	2,5	2,9	2,5	1,7
Colombia	2,5	2,6	2,7	1,9
Cuba	3,7	2,0	2,0	1,4
Otros	50,1	55,8	52,3	36,2
Total	134,9	147,3	144,6	100,0

Fuente: FAO, en: Club de Análisis Estratégico de Riesgos 2004: 4.
Elaboración: Maximixe.

Gráfico 4.1
Participación en la producción mundial de azúcar refinada, 2003



Fuente: FAO, en: Club de Análisis Estratégico de Riesgos 2004: 4.
Elaboración propia.

En el mercado mundial de azúcar, se comercializan principalmente el azúcar cruda y el azúcar refinada o blanca, existiendo diferentes categorías de acuerdo con la calidad —medida por la polarización y el color—, el tamaño del grano y la marca. Este mercado se encuentra distorsionado por las políticas de protección y de subsidio a la producción o a la exportación que otorgan los principales países productores y consumidores del mundo. Esto permite la existencia del mercado protegido y del mercado libre. En el primero, se llevan a cabo los acuerdos preferenciales, los contratos de largo plazo —como el régimen de cuotas anuales que Estados Unidos adjudica a las importaciones de sus países proveedores— o los acuerdos bilaterales de negociación entre países. En el segundo, se negocian los volúmenes no cubiertos por acuerdos especiales, es decir, los volúmenes de producción que superan el consumo interno y las cuotas de exportación de los países, como es el caso de las transacciones que se realizan en las bolsas azucareras³. La mayor parte de las transacciones en el mercado del azúcar está bajo regulaciones de acuerdos comerciales.

3.2. El sector azucarero en el Perú

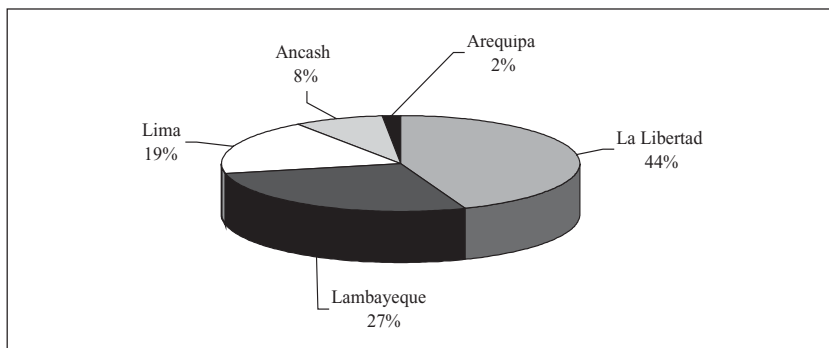
En el Perú, la caña de azúcar constituye uno de los cultivos agroindustriales más importantes, luego del café, el algodón y el maíz amarillo duro.

El país presenta condiciones agroclimáticas favorables para el desarrollo de este cultivo a lo largo del litoral: la ausencia de grandes precipitaciones pluviales, la presencia de un clima relativamente uniforme durante todo el año, una humedad relativa baja y una alta luminosidad que permite la concentración de sacarosa en la caña hacen del país un lugar ideal para producirlo con los mayores niveles de sacarosa existentes en el mundo. Sin embargo, su elevado costo de producción (si se lo compara con otros países como Australia, por ejemplo), la mayor o menor disponibilidad del recurso hídrico, el cambio en las condiciones climáticas, la fluctuación de los precios internacionales del azúcar, los cambios en los precios de venta locales, entre otros factores, pueden mermar las ventajas que el país posee para la producción de este cultivo.

La industria azucarera se concentra en la zona norte del país; las zonas productoras más importantes son Lambayeque y La Libertad (ver gráfico 4.2).

3. Existen las bolsas azucareras de Nueva York, Londres, París y Hong Kong, donde se realizan transacciones *spot*, *forward*, futuros y derivados.

Gráfico 4.2
Participación en la producción de caña de azúcar, 2003



Fuente: MINAG, en: Club de Análisis Estratégico de Riesgos 2004: 10.
Elaboración propia.

A lo largo de los años, la industria azucarera peruana se ha visto afectada por una serie de factores. A fines de la década de 1960, la Ley de Reforma Agraria produjo un retraso estructural al expropiar las haciendas productoras de caña, que pasaron de manos de empresas extranjeras y latifundios —como W. R. Grace y Gildemeister— a los trabajadores para convertirlas en cooperativas, eliminando al empresariado moderno del campo. Estas cooperativas tuvieron una gestión orientada a maximizar la renta personal, descuidando la necesidad de lograr una mayor eficiencia y rentabilidad de la empresa. Además, la errónea política intervencionista del gobierno, que fijó el precio del azúcar por debajo de los costos de producción y aplicó retenciones anticipadas a las exportaciones de azúcar, provocó que el sector se descapitalizara y experimentara un colapso financiero.

Estas acciones hicieron que en los años siguientes el país pasara de ser uno de los principales exportadores de azúcar a importador⁴. Los nueve ingenios azucareros más importantes del país, que representaban el 96% de la producción del

4. Actualmente, las importaciones de azúcar en el Perú son reguladas mediante un sistema de franjas con el fin de proteger a los productores locales de la reducción de los precios internacionales y a los consumidores de las alzas en los precios internos. El azúcar cuenta con aranceles y sobretasas a la importación.

sector, se habían convertido en cooperativas agrarias, lo cual ocasionó la pérdida de productividad de las tierras⁵.

En 1996, el gobierno aprobó el Decreto Ley 802 con el fin de modificar los fundamentos de la industria y fomentar su reactivación, transformando las ex cooperativas agrarias en empresas de accionariado difundido y dando inicio al proceso de privatización. Una de las medidas adoptadas para tal fin fue la reducción de los niveles de deuda tributaria y laboral de las cooperativas azucareras, a través de la capitalización de las deudas que estas mantenían con el Estado y las deudas por obligaciones laborales, con la finalidad de facilitar su conversión en sociedades anónimas. Luego de que el Estado se convirtiera en accionista de estas empresas —donde este mantenía entre el 7 y el 24% del total de acciones de la mayoría de las cooperativas azucareras (Comex Perú 2002: 31)—, a través de la Cepri, se buscó la adquisición de un paquete de acciones por parte de un socio estratégico que permitiera recuperar los niveles de producción y rentabilidad. En forma paralela, se estableció un régimen de protección legal patrimonial que impedía el embargo por insolvencia de las empresas azucareras.

Para lograr que el capital privado se interesara en invertir en estas empresas fue necesario el planteamiento de un esquema de saneamiento que llegara a satisfacer los intereses de operadores, inversionistas nacionales, actuales accionistas, trabajadores y jubilados. Esto se logró con éxito en Laredo, Cartavio, Paramonga, San Jacinto, entre otras empresas; pero, para algunas, las altas expectativas de precios por parte de los propietarios ex cooperativistas con relación al valor de sus acciones, las condiciones respecto a sus otros beneficios, las deficiencias generadas por el mal manejo gerencial, el descontrol administrativo y contable se convirtieron en las principales barreras para sacarlas de la situación de crisis en la que se encontraban y atraer nuevos inversionistas⁶.

La mayor presencia del capital privado en el sector azucarero con la aparición de socios estratégicos en siete de los ingenios azucareros existentes en el país hizo que la producción de caña de azúcar se incrementara a una tasa promedio anual de 9,1% en el período 1998-2003, mientras que la producción de azúcar refinada se expandía a una tasa de 16,4% (ver cuadro 4.3).

5. En la década de 1960, los ingenios azucareros más importantes fueron Casa Grande, Cartavio, Tumán, Pomalca, Paramonga, Pucalá, Laredo, Cayaltí y San Jacinto.

6. Existe un grupo de empresas azucareras que no cuentan con un socio estratégico por no haber podido llegar a un acuerdo viable para ambas partes y por la situación financiera que enfrentan. Es el caso de Casa Grande, una de las empresas azucareras más importantes del país, por su extensión, capacidad instalada e historia.

Cuadro 4.3
Indicadores estratégicos

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Crec. promedio 1999-2003 (%)
Crec. agropecuario (%)	0,8	10,5	6,3	0,5	5,8	2,2	5,0
Prod. azúcar refinada (miles de tm)	449,6	603,1	724,1	759,8	877,6	958,8	16,4
Caña de azúcar (miles de tm)	5.705,3	6.278,6	7.162,0	7.386,0	8.419,8	8.838,5	9,1
Superficie cosechada (miles de has.)	52,6	58,1	63,8	64,2	68,0	77,2	8,0
Rendimiento (tm por ha.)	108,4	108,0	118,8	115,0	123,7	114,5	1,1
Prod. gaseosas con dulce (millones lt)	756,8	844,5	1.110,8	1.185,4	1.179,7	1.189,2	9,5
Prod. chocolates diversos (miles tm)	9,5	9,3	8,0	7,3	7,7	8,9	1,4
Prod. ron (millones lt)	5,4	8,2	10,9	9,3	8,6	9,8	12,5
Saldo comercial (US\$ millones)	129,1	75,1	30,2	39,6	18,3	16,2	166,0
Exportaciones	26,9	9,4	16,0	16,7	16,3	19,2	-6,5
Importaciones	156,3	84,5	46,2	56,4	34,6	3,0	-54,7
Cotización internacional (US\$/tm)							
Azúcar Contrato No. 14	478,8	466,3	420,6	465,3	459,5	471,9	-0,3
Azúcar Contrato No. 11	210,5	144,2	187,7	201,0	173,6	165,5	-4,7

Fuente: MINAG, Aduanas, Produce, en: Club de Análisis Estratégico de Riesgos 2004: 1.

En el cuadro también se observa que la producción de azúcar ha mantenido una tendencia alcista, como resultado de las mayores inversiones realizadas en la adquisición de maquinaria y equipo que permitieron la mejora de la productividad. Por su parte, las importaciones mantuvieron una tendencia decreciente, debido a los menores volúmenes comprados, desalentados ya sea por los mayores precios de importación o por la existencia de una mayor oferta local. En el caso de las exportaciones, estas mostraron un significativo incremento en el año 2000, pero luego se mantuvieron prácticamente constantes.

En el 2003, se dio una serie de leyes y proyectos con el fin de que el sector azucarero continuara atrayendo el capital privado hacia sí. En julio, se dio la Ley de la Actividad Empresarial de la Industria Azucarera, pero no tuvo los resultados esperados. En octubre, se dio el Proyecto de Ley de Inversión Privada en la Agroindustria Azucarera, que pretendió lograrse a través de la transferencia de más del 50% de las acciones representativas del capital social y el incremento de capital por parte de los accionistas, naturales o jurídicos, o entidades de derecho público o privado y/o mediante los contratos de asociación en participación y *joint ventures*. En diciembre, se aprobó el Plan Estratégico de la Cadena Productiva de la Caña de Azúcar, elaborado por el Ministerio de Agricultura (MINAG), y los productores agroindustriales y comercializadores de este producto, cuyo objetivo era promover la organización del sector azucarero, aprovechando las condiciones del suelo y clima para abastecer a los mercados de una serie de productos, como el azúcar, el etanol, las bebidas y otros derivados⁷.

Gracias a los modernos sistemas de irrigación y a las inversiones realizadas por US\$320 millones, el sector azucarero ha mejorado sus rendimientos⁸.

En el 2004, el consumo nacional de azúcar ascendió a 927.667 toneladas, de las cuales el 81% fue cubierto con producción nacional y el 19% restante, con importaciones procedentes de Colombia, Bolivia y Ecuador (Agroindustrias San Jacinto 2004k: 10). La caída experimentada en la producción nacional se debió a la menor disponibilidad de agua de riego que afectó principalmente la zona norte del país.

A esa fecha, varias de las empresas del sector azucarero ya contaban con inversionistas nacionales y extranjeros como socios estratégicos, mientras que otras aún no (ver cuadro 4.4)⁹.

7. Entre las metas fijadas por el Plan, se encuentran la reducción de los costos de producción, la mejora en la comercialización interna y en las exportaciones, la capacitación del sector, la inversión privada en proyectos de diversificación, la eliminación del contrabando proveniente de Bolivia y Ecuador, y la disminución gradual de los aranceles a las maquinarias e insumos que utiliza el sector.

8. «Azúcar», en: *Carta Económica del Perú*. No. 506-507, noviembre-diciembre del 2004, p. 9.

9. En el caso de Andahuasi, el Estado transfirió sus acciones a los trabajadores. Esta empresa encargó su administración a especialistas en el negocio azucarero, y pudo adaptar su modelo empresarial a las nuevas exigencias por tener menores dimensiones y una menor masa laboral. Además, invirtió en modernizar su ingenio y en mecanizar el cultivo de caña de azúcar, incluyendo el riego tecnificado.

Cuadro 4.4
Empresas azucareras

Empresas	Ubicación	Socio	Área total (mil has.)	Área caña azúcar (mil has.)	Capacidad de molienda (mil tm/día)
Casa Grande ^{1/}	La Libertad		29,4	24,7	9,0
Laredo	La Libertad	Grupo Manuelita de Colombia	5,1	4,7	2,0
Cartavio	La Libertad	Grupo Azucagro	6,6	6,3	5,0
Pomalca ^{1/}	Lambayeque		15,8	12,5	3,5
Pucalá	Lambayeque	Yzaga Mur	8,5	6,9	3,5
Tumán ^{1/}	Lambayeque		12,3	8,2	4,0
Cayaltí ^{2/}	Lambayeque		7,3	5,4	2,5
San Jacinto	Ancash	Grupo Picasso	10,4	7,2	2,8
Paramonga	Lima	Grupo Mur Wong	8,4	6,6	3,5
El Ingenio	Lima	Grupo Mur Wong	0,7	0,6	
Andahuasi ^{3/}	Lima		4,6	2,7	1,0
Chucarapi	Arequipa	Grupo Mitchel	1,8	1,3	0,5
Total			110,8	87,0	37,3

Notas: ^{1/} No cuenta con un socio estratégico.

^{2/} En situación de quiebra, en búsqueda de socio estratégico.

^{3/} No ha buscado un socio, sino que ha puesto en ejecución un plan de inversión para restaurar sus operaciones.

Fuente: USDA, en: Club de Análisis Estratégico de Riesgos 2004: 9.

Elaboración: Maximixe.

El tratado de libre comercio con Estados Unidos (TLC), si bien puede representar una oportunidad para el Perú porque considera el ingreso preferente de los productos peruanos en un mercado de gran capacidad de compra, ha sido visto como una amenaza por los ingenios azucareros y pequeños productores. Esto es así porque, entre otras razones, permitiría la importación de los endulzantes de maíz, sustitutos directos del azúcar, de menor precio por estar subsidiados por Estados Unidos, lo cual afecta al sector.

Actualmente, la industria azucarera peruana está orientada a incrementar considerablemente sus ventas de alcohol a partir de azúcar hacia Europa, promover sus exportaciones del biocombustible etanol y producir azúcar en cantidades suficientes como para poder abastecer al mercado interno con el fin de reemplazar las importaciones de azúcar que provienen de Ecuador, entre otros objetivos.

Con respecto a la distribución del azúcar, esta se realiza principalmente a través de los mayoristas, los supermercados y autoservicios, los puestos de mercado

y las bodegas. Se han producido algunos cambios con respecto a la presentación del producto. Las productoras de azúcar recurren cada vez más a las bolsas de menor formato (de 1, 2 y 5 kilos), sin dejar de lado las bolsas de 50 kilos que era el tipo de empaque que tradicionalmente las caracterizaba y que permitía la distribución a granel de este producto. Además de las productoras de azúcar, hay otras empresas que no la producen, pero sí la envasan y distribuyen bajo su propio nombre, adquiriendo el producto a través de las importaciones o de su compra a las empresas productoras en el mercado local. Asimismo, hay un mayor número de marcas que han ingresado en el mercado. Algunas de ellas pertenecen a los ingenios azucareros y otras, a las cadenas de supermercados y autoservicios (las marcas Wong, Metro y Bell's); además, están las marcas importadas.

4. Agroindustrias San Jacinto S.A.A.

4.1. La empresa

Agroindustrias San Jacinto S.A.A. es una mediana empresa que se encuentra ubicada en el valle del río Nepeña, en el distrito del mismo nombre, provincia de El Santa, departamento de Ancash. Este ingenio azucarero tiene un importante potencial de crecimiento e influye directamente sobre los valles de El Santa, Lacramarca, Nepeña y Casma, en los que desarrolla y promueve cultivos propios y de sembradores particulares.

Sus orígenes se remontan a la época virreinal en que se desarrolla la actividad agroindustrial en la zona. El cuadro 4.5 muestra los acontecimientos más importantes que se dieron en la zona en la que San Jacinto se conformó y la forma como la empresa ha ido evolucionando.

Cuadro 4.5
Hitos en la historia de San Jacinto

Años	Acontecimientos
Época virreinal	El capitán Carrillo recibe la parte del valle que corresponde a Motocachy y se inicia la actividad agroindustrial en la zona.
1581-1767	La historia de San Jacinto se inicia en 1581, cuando el orden de los jesuitas recibe de la Corona española las tierras comprendidas entre Motocachy y la Capilla, y se convierte en el grupo de hacendados más importante del valle.

continúa...

...continuación

1860	El escocés Enrique Swayne compra San Jacinto.
1870	Se da inicio a los primeros trabajos agrícolas en gran escala en la hacienda San José, por iniciativa de don Teodorico Terry del Real y don Marco Aurelio Salas del Real.
1872	La hacienda Motocachy (y anexos Puente Piedra y Huarcampón), que ya era de propiedad de don Justo Salas Ordoñez, es adquirida por el escocés Enrique Swayne, quien crea las bases de la industria azucarera en el valle al comprar un <i>vacuum pan</i> como complemento del trapiche para la elaboración del azúcar.
1877	Muere Swayne y Augusto B. Leguía (su yerno) queda como administrador de sus bienes.
1900-1908	Leguía ejerce como gerente de The British Sugar Company, creada en aquellos años.
1908	Leguía es nombrado presidente de la República del Perú, por lo cual deja la gerencia de la empresa.
1916	The British Sugar Company compra la hacienda San José.
1920	La empresa se constituye en la Sociedad Agrícola Limitada, contando con la mayoría accionaria de los hermanos Lockett. Esta empresa desarrolla sus actividades hasta el año 1947 en que se constituye una nueva empresa.
1947	Se constituye la empresa Negociación Azucarera Nepeña S.A. con capitales ingleses y peruanos (Felipe Beltrán Espantoso).
1969	Por la Ley de Reforma Agraria, se produce la intervención estatal y la empresa adquiere la denominación «Complejo Agroindustrial Nepeña».
1970	Se produce la adjudicación de la cooperativa con la denominación «Cooperativa Agraria Azucarera Limitada No. 40». Con ello los trabajadores pasan a estar a cargo de su administración, lo cual con el tiempo deriva en una crisis financiera, operativa, laboral y económica.
1992	Los accionistas-trabajadores deciden convertir a la empresa en una sociedad anónima con la denominación de «Agroindustrias San Jacinto S.A.» y optan por buscar un socio estratégico con el fin de revertir la situación.
1996	El grupo financiero Corporación Agroindustrial Progreso S.A. —perteneciente a los hermanos Francisco y Martín Picasso Candamo— ingresa en el accionariado y la administración de la empresa. El ingenio azucarero pasa a ser liderado por un grupo de inversionistas y accionistas mayori-

continúa...

...continuación

	tarios: la Corporación Agroindustrial Progreso S.A., Laboratorios Medifarma S.A.C., Gatosot Financial Corporation Suc. (grupo que cuenta con el 68,89% de participación), los trabajadores y jubilados (20,66%), el Estado (0,85%) y otros particulares (9,60%). Así, se inicia una etapa de rehabilitación y crecimiento de la empresa, apoyados por el respaldo financiero de la Corporación Interamericana de Inversiones (BID).
1997	Con el fin de obtener beneficios tributarios, la empresa separa su actividad agrícola de la industrial, y crea Agroindustrias San Jacinto S.A.A. (encargada de la actividad agrícola) y la Compañía Peruana del Azúcar S.A.C. (encargada de la actividad industrial – fábrica).

Fuente: Agroindustrias San Jacinto 2005f.

La empresa posee un terreno cuya extensión asciende a 15.673,5 hectáreas (10.422,59 en el valle de Nepeña y 5.250,92 en los terrenos del proyecto Especial Chinecas – Fundo Macacona) (Agroindustrias San Jacinto 2005f). Su ámbito territorial se encuentra entre las localidades de San Jacinto, Huacatambo, San José, la Capilla y Motocachy. Además de la fábrica de azúcar, la empresa cuenta con una destilería para la producción de alcohol.

4.2. Visión, misión y valores

La empresa mantiene la siguiente visión:

Agroindustrias San Jacinto, un lugar ideal para trabajar y realizarnos como personas. Una empresa ordenada, seria, ética, innovadora, proactiva y de alta productividad, que ofrece productos y servicios agroindustriales de calidad, comprometida con la comunidad y el entorno ambiental. (Agroindustrias San Jacinto 2004k: 12)

La misión de la empresa es la que se menciona a continuación:

Ofrecer azúcares, derivados y otros productos agroindustriales de calidad, competitivos en el mercado nacional e internacional, preservando nuestro ecosistema y, consecuentemente, generando utilidades a los accionistas, así como bienestar a los trabajadores y a su comunidad. (Ibíd.)

La empresa promueve los siguientes valores:

Integridad, responsabilidad, colaboración, lealtad, armonía y calidad total. (Ibíd.)

4.3. Políticas

El cuadro 4.6 resume las políticas que se ha planteado la empresa con respecto a los agentes de interés.

Cuadro 4.6
Políticas que mantiene la empresa respecto a los agentes de interés

Clientes	- Ofrecer productos que satisfagan sus requerimientos, cumpliendo con los estándares de calidad y requisitos legales asociados
Trabajadores	- Desarrollar y promover el bienestar y capacitación de los trabajadores y sus familias - Mantener y mejorar las condiciones de higiene y seguridad en el ambiente de trabajo - Involucrar a sus trabajadores en el cumplimiento de los planes de la empresa
Accionistas	- Alcanzar niveles de eficiencia que permitan crecer y generar las utilidades esperadas
Sembradores de caña	- Propiciar el desarrollo tecnológico de los sembradores de la zona para lograr una alta productividad en sus campos
Entorno social	- Promover el desarrollo socioeconómico de la comunidad del valle de Nepeña
Medio ambiente	- Cuidar el medio ambiente y procurar su mejoramiento, previniendo la contaminación, utilizando eficientemente los recursos, y cumpliendo con la legislación y reglamentaciones ambientales aplicables a nuestras actividades
Proveedores	- Evaluar permanentemente la capacidad de los proveedores para suministrar productos y servicios que cumplan con nuestras exigencias de calidad
Nosotros mismos	- Cumplir con las leyes, normas y valores - Mejorar continuamente nuestros sistemas de gestión empresarial

Fuente: Agroindustrias San Jacinto 2005f.

4.4. Productos y proceso productivo

Entre los productos que elabora la empresa, se encuentran (Agroindustrias San Jacinto 2005d):

- El azúcar blanca: se trata de un producto granulado, cuya presentación es en empaques de papel de 50 kilos, y de polietileno de 5 kilos y de 1 kilo. Se utiliza como edulcorante y como insumo en las siguientes industrias: panadería, confitería, heladería, dulcería, productos enriquecidos, conservas, entre otras.
- El azúcar rubia doméstica: se trata de un producto granulado que viene en empaques de papel de 50 kilos, y de polietileno de 5 kilos y de 1 kilo. Se emplea como edulcorante y como insumo en las industrias de helados, conservas, panes, confites, dulces, entre otras.
- El alcohol etílico rectificado: es un producto en estado líquido que tiene una presentación a granel. Es empleado como insumo para la síntesis de productos orgánicos, en la elaboración de alcohol para bebidas alcohólicas, en la obtención de alcohol anhidro y en la industria farmacéutica.
- El alcohol industrial: es el alcohol etílico en estado líquido que se distribuye a granel. Es utilizado como disolvente para la producción de *thiner*.
- La melaza de caña: es la miel final que constituye un líquido viscoso, cuya presentación es a granel. Este producto es utilizado como sustrato para la fermentación alcohólica, como insumo en la fabricación de alimentos balanceados y en la industria de alimentos de consumo masivo.
- El bagazo: es un producto fibroso que tiene una presentación a granel. Se emplea principalmente como combustible dentro del proceso de generación de vapor, como insumo en la industria de papel y de materiales prefabricados, en la elaboración de compost, entre otros usos.
- La caña de azúcar: es un producto cuya presentación es a granel, tal como se cosecha en el campo. La caña de azúcar se utiliza como insumo principal en la elaboración de azúcares crudos y blancos por cristalización de los jugos de caña previamente purificados y concentrados.

El proceso de producción de la caña de azúcar se inicia en el campo. Un equipo de ingenieros y trabajadores altamente capacitados son los encargados del diseño del terreno de cultivo, en donde posteriormente se sembrarán las variedades de caña para obtener los mejores rendimientos, de acuerdo con las condiciones del suelo.

Con el fin de garantizar un buen rendimiento de sacarosa en la materia prima, se realizan actividades de control de malezas —de tipo químico, manual y mecánico— y se aplican fertilizantes. También se recurre a técnicas de control de plagas de tipo biológico para reducir la contaminación ambiental.

El recurso hídrico es sumamente importante, por lo cual se utilizan métodos de riego que permitan su mejor y efectiva distribución, como el riego por goteo presurizado (extrae agua de pozos tubulares) y el riego por goteo de baja presión (extrae agua del canal de irrigación del Proyecto Chincas).

Transcurridos doce meses desde su siembra, la caña alcanza su desarrollo vegetativo, aunque este tiempo puede cambiar dependiendo de la variedad de la caña de cultivo. A esta edad, la caña está lista para ser agostada, con lo cual los campos por cosecharse ya no se riegan para que la planta deje de desarrollar masa vegetal y obtenga una mayor concentración de sacarosa (de donde se obtiene el azúcar)¹⁰. Este proceso dura entre tres y cuatro meses, al cabo de los cuales se seleccionan los campos que deben cosecharse y se procede a la quema y corte de la caña que se lleva a cabo en forma manual, destacando la habilidad y esfuerzo de los cortadores de caña¹¹. Luego, se procede al arrume y carguío con maquinarias adecuadas que permiten el traslado de la caña a la planta de procesamiento.

En la planta, un grupo de ingenieros y técnicos especializados lleva a cabo el proceso de producción de azúcares y sus derivados bajo un estricto control de calidad y de acuerdo con estándares internacionales. La caña es pesada en una balanza electrónica computarizada para ser transportada por una grúa especial hacia el conductor de la planta de lavado de caña donde se le quitan las impurezas. Luego, la caña lavada es cortada por maquinarias —dos juegos de mache-

10. En los últimos años, la producción de sacarosa ha presentado una tendencia creciente, lo cual ha incidido en la reducción de los costos, ya que se requiere una menor cantidad de caña para lograr igual cantidad de azúcar.

11. También se recurre a la técnica de corte blanco, que no requiere la quema de la caña, pero sí una mayor cantidad de mano de obra.

tes y un desfibrador— para su posterior ingreso en el trapiche, en donde la caña triturada pasa por cinco molinos que permiten extraer el jugo que contiene la sacarosa. En el último molino, se añade agua caliente —agua de imbibición— para disminuir la cantidad de azúcar que se pueda perder en el bagazo que sale de este último. El bagazo que se obtiene es transportado a las calderas para la generación del vapor que requiere la fábrica y la operación del turbo generador.

El jugo proveniente de los molinos pasa por un primer calentamiento hasta los 70°C en que es encalado hasta un PH adecuado que permita la menor pérdida de azúcares y la formación de mieles en etapas posteriores. El jugo encalado pasa por un segundo calentamiento de hasta 105°C para eliminar la presencia de microorganismos y crear las condiciones adecuadas para la clarificación. En el clarificador, el jugo pasa por una etapa de evaporación, en la cual los lodos o cachaza son sedimentados¹² y pasados a unos filtros al vacío para recuperar el jugo que contienen —el jugo filtrado pasa al encalado y la cachaza, al desagüe.

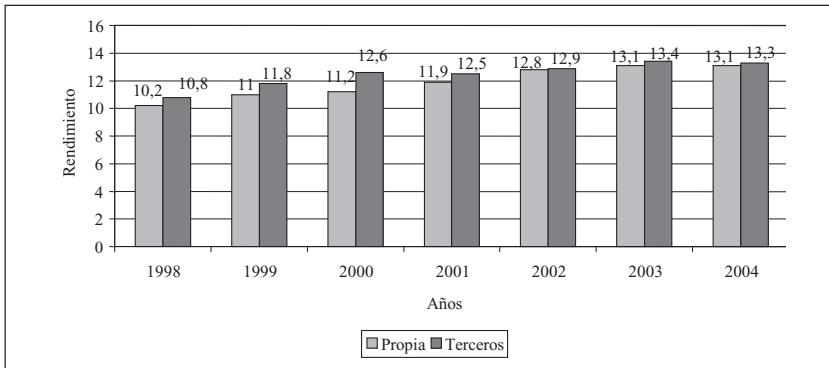
El jugo clarificado pasa por los evaporadores en donde se obtiene el jarabe o meladura, que luego entrará en la etapa de cristalización. Dicho jarabe es cargado a los tachos o *vacuum pan*, que son evaporadores en los que se realiza el cocimiento para obtener el azúcar. En esta etapa, el agua se evapora hasta la sobresaturación y empiezan a aparecer los granos de azúcar. Cuando el cocimiento está terminado y con el agotamiento adecuado, es descargado a los cristalizadores para terminar el agotamiento y pasar a las centrífugas en donde se obtiene el azúcar que, aún húmeda, pasa a los secadores. Luego, pasa a las tolvas donde espera ser envasada. Una vez envasada en los empaques adecuados, se traslada al almacén hasta su posterior venta.

4.5. Indicadores de producción

La empresa ha logrado un incremento de la sacarosa en el campo, lo cual ha incidido en la reducción de sus costos de producción. El incremento de la sacarosa en la planta permite que, con una menor cantidad de caña, se obtenga igual producción de azúcar. El gráfico 4.3 muestra el rendimiento obtenido tanto en campos propios como en campos de terceros durante el período 1998-2004.

12. Para lograr la sedimentación de las impurezas, se añade previamente el floculante.

Gráfico 4.3
Sacarosa en caña



Fuente: Agroindustrias San Jacinto 2004k: 21.

La empresa ha incrementado el número total de hectáreas cosechadas propias, que pasó de tener una participación de 33% en 1997 (1.738 has.) a 74% en el 2004 (4.801 has.) (Agroindustrias San Jacinto 2004k: 22). Esto se debe a la disminución de la participación de la caña de sembradores, y a pesar de que recurrir al abastecimiento de terceros resulta importante para ella, ya que le permite regular las edades de los campos propios, optimizando su rendimiento.

4.6. Ventas

El cuadro 4.7 muestra las ventas netas obtenidas por la empresa y por otras del sector en los años 2002 y 2003. En él, se observa que, aunque Agroindustrias San Jacinto no fue la que obtuvo las mayores ventas durante el 2003, sí fue la que experimentó el mayor crecimiento.

Las ventas de los productos de Agroindustrias San Jacinto experimentaron un crecimiento de 27% en el 2004 respecto al año anterior (S/.125.883.561), siendo el azúcar rubia el producto que más contribuyó a los ingresos generados durante este período (68% del total), gracias al incremento en su precio (Agroindustrias San Jacinto 2004k: 17 y 32).

Cuadro 4.7
Ventas netas de las principales empresas azucareras
 (en millones de dólares)

Empresas	2002	2003	Var. %
Chucarapi	2,7	2,7	-1,6
Andahuasi	18,3	14,5	-20,8
Ingenio	5,7	3,3	-42,6
Paramonga	39,6	40,8	3,1
Cartavio	50,5	46,2	-8,5
Laredo	25,5	35,0	36,9
Tumán	21,9	22,0	0,1
San Jacinto	8,2	18,5	125,6
Total	172,5	182,9	6,0

Fuente: Conasev, en: Club de Análisis Estratégico de Riesgos 2004: 18.
 Elaboración: Maximixe.

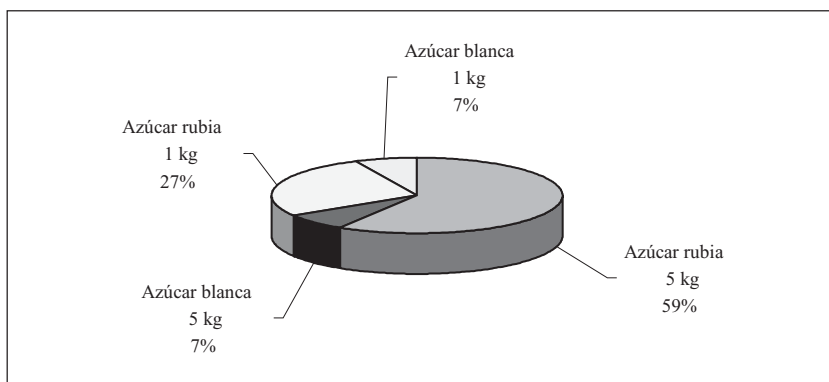
El canal de distribución más importante para Agroindustrias San Jacinto lo constituyó el mayorista (el 89% de las ventas). Las ventas directas representaron el 7% y las exportaciones, el 4% (Agroindustrias San Jacinto 2004k: 33). La empresa también contó con su propia fuerza de ventas: las 10 tiendas se encuentran en las ciudades de Huaraz, Chimbote, Lima, Ica, Chincha, entre otras.

La empresa distribuye el azúcar en bolsas de 50 kilos y en bolsas de menor tamaño, bajo la marca San Jacinto¹³. Se inició con los formatos de 1, 2 y 5 kilos, que se distribuyeron en algunas ciudades de Ancash para luego ingresar en Lima a través de los supermercados Plaza Veá¹⁴. El gráfico 4.4 muestra la participación de las presentaciones de 1 y 5 kilos en las ventas para el año 2004.

13. La empresa implementó una línea de embolsado al por menor en el año 2000.

14. Recientemente, la empresa ha incursionado con las presentaciones de 25 kilos.

Gráfico 4.4
Participación por presentaciones



Fuente: Agroindustrias San Jacinto 2004k: 32.

4.7. Innovaciones

La empresa busca introducir una serie de técnicas e innovaciones con el fin de lograr mejoras en sus rendimientos, las cuales tienen también un impacto en el agro de la región, y disminuir los efectos negativos que sus actividades puedan ocasionar sobre la comunidad y el medio ambiente en general. Algunas de las técnicas aplicadas son las siguientes:

- *La modalidad de corte blanco de la caña de azúcar en el campo:* permite disminuir la contaminación que se genera por la quema de caña y obtener mejores rendimientos fabriles. Esta técnica requiere una mayor cantidad de mano de obra, lo cual representa un impacto social favorable. Además, ofrece otros beneficios: permite incrementar el contenido de azúcar en la caña, disminuir la pérdida de sacarosa por permanencia de la caña en el campo y aprovechar mejor los residuos; y evita el efecto invernadero.
- *El programa de cultivo intercalado:* mediante este se hace uso de surcos mellizos que permiten intercalar dos cultivos en el lapso en que la caña no ocupa totalmente el campo. Es decir, se realiza la siembra de cultivos asociados como la siembra paralela de caña (producto que se cosecha entre los 15 y los 18 meses) y el maíz amarillo (producto que es cosechado a los 6 meses)¹⁵. Esta es una técnica que otorga beneficios: los dos cultivos permiten a la caña obtener nutritivos naturales de mejor

calidad y en un mayor número, sirviendo como abono orgánico; además, favorecen la recuperación de los suelos.

- *El plan de sustitución de variedades de caña:* se analizan las variedades de caña de azúcar de Hawái, México y Australia para incrementar el rendimiento de la cosecha y la obtención de sacarosa.
- *El uso del bagazo en la generación de energía:* el bagazo es un producto que es obtenido como resultado de la molienda de la caña de azúcar; es un producto residual. Este permite un ahorro para la empresa, pues ella puede generar su propia energía para el desarrollo de sus actividades.
- *El riego por goteo de baja presión:* es un diseño propio que aprovecha la carga hidráulica por diferencia de nivel para regar el campo y requiere la construcción de reservorios —de entre 3.000 y 6.000 m³ de capacidad. Esta técnica permite mejorar la distribución del agua en los cultivos, incrementando su eficiencia y facilitando la ampliación de los mismos; además, tiene un costo menor que el riego de alta presión. Esta técnica se viene aplicando en el Fundo Macacona.
- *El programa de maduración química:* permite regular el crecimiento de la caña y obtener el punto mayor de acumulación de la sacarosa en la planta en un menor tiempo, aunque ello depende también de otros factores como la edad y la humedad de la planta, el nivel de nitrógeno y la temperatura. La incorporación de madurantes acelera el proceso.
- *La técnica para evitar la contaminación a través de las chimeneas:* hace uso de instalaciones que utilizan el agua para precipitar las cenizas, las cuales son utilizadas luego para mejorar los campos.
- *La poza de enfriamiento:* es una técnica utilizada para el ahorro del recurso hídrico, pues permite recircular el agua que se usa en la fábrica, reducir la proveniente del campo y regar más áreas de campo de la zona media alta. Esta técnica permite recuperar las aguas calientes de los condensadores y tachos que se utilizan en la planta. La poza de enfriamiento representó una inversión de US\$343.671 (Agroindustrias San Jacinto 2004k: 27).

15. Se está evaluando incorporar otros productos como la soya y el maní.

4.8. Medios de difusión

Desde el año 2001, la empresa cuenta con continuos reportes de sostenibilidad que permiten evaluar sus avances. Los reportes aparecen en las diversas publicaciones con las que cuenta y le permiten mantener contacto con los distintos agentes involucrados, de carácter interno y externo (accionistas, trabajadores, jubilados, autoridades municipales, regionales y del gobierno central).

La *Memoria Anual* y la revista mensual *Nueva Imagen* son los medios de forma escrita a través de los cuales la empresa difunde los logros de su gestión. La revista *Nueva Imagen* brinda información sobre la firma de acuerdos; los resultados de evaluaciones realizadas por otras instituciones con respecto a calidad total, las buenas prácticas agrícolas, la responsabilidad social, entre otros; los beneficios de las técnicas que se implementan en la empresa; la información estadística de los niveles de producción alcanzados por la empresa; las obras realizadas en la comunidad de San Jacinto y anexos; las actividades de tipo social que acontecen en la localidad; los consejos y recomendaciones sobre salud, seguridad, etc.; entre otros aspectos.

Agroindustrias San Jacinto también recurre a un programa radial que se transmite todos los días en el horario del mediodía y un programa televisivo que se difunde los días lunes, miércoles y viernes por un espacio de una hora y media. A través de ellos, promueve las diferentes actividades que se desarrollan en la zona y las que conciernen a la empresa misma, como los convenios, la visita de autoridades, las actividades que van a realizarse en las fiestas patronales en las que participa la empresa, las obras por realizarse, entre otros asuntos de interés de la comunidad. Cabe señalar que la empresa también apoya el periodismo en los niños. Entre los programas que se transmiten a través de la radio, está el noticiero «Campana», en donde un grupo de niños, dirigido por un profesor, transmite las noticias a las que ha tenido acceso en los diarios, desarrollando sus habilidades de lectura y comunicación.

5. La responsabilidad social en la empresa

5.1. Antecedentes

La filosofía empresarial de Agroindustrias San Jacinto —«Forjamos un destino mejor» (Agroindustrias San Jacinto 2003: 14)— la motiva a actuar con responsabilidad frente a los distintos agentes con los que se vincula de manera directa o indirecta. La empresa asume su compromiso con el futuro y apuesta por su

desarrollo sostenible y el de la comunidad, compartiendo con los trabajadores el deseo de promover un mejor nivel de vida y de mantener los estándares de calidad a un nivel competitivo (ob. cit.: 7).

La compañía se encuentra comprometida y motivada para hacer de San Jacinto un lugar ideal para vivir, lo que forma parte de su visión corporativa. Ella es responsable del rumbo de San Jacinto, el mismo que está marcado por los valores fundamentales que la empresa promueve y que están orientados al fortalecimiento de las relaciones con sus trabajadores y con la sociedad. Una de sus políticas es velar por el desarrollo de la comunidad de San Jacinto y anexos: Agroindustrias San Jacinto no solo asegura el futuro de la empresa y de sus trabajadores, sino que contribuye al desarrollo de la región y del país (ibíd.).

La política de la empresa también es consecuente con el medio ambiente: «procurar su mejoramiento, previniendo la contaminación, el uso racional y eficiente de los recursos agua y suelo y el debido cumplimiento con la legislación ambiental. Nuestra Visión Empresarial está además claramente comprometida con la comunidad y el entorno ambiental» (Agroindustrias San Jacinto 2004f: 4). Su visión y misión empresariales mantienen un enfoque que considera la conservación del medio ambiente, por lo que desarrolla un efectivo tratamiento del impacto que tienen sus actividades en él. En este sentido, la empresa ha iniciado la tarea de implementar las Buenas Prácticas Agrícolas.

Agroindustrias San Jacinto se acogió a las normas de las Buenas Prácticas Agrícolas¹⁶ y SA 8000¹⁷ con el tema de responsabilidad social, siguiendo con el propósito de cumplir con su visión empresarial. Con el fin de reafirmar dicho compromiso, en octubre del 2004, decidió suscribir el Pacto Mundial de las Naciones Unidas que considera una serie de principios fundamentales (vinculados a derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y anticorrupción) y busca el apoyo empresarial en colaboración con organizaciones de diversa índole (Estado, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, universidades) y la sociedad en general para la solución de los grandes retos que plantea la globalización¹⁸.

16. Se trata de una norma internacional que tiene por objetivo la aplicación de buenas prácticas agrícolas para conseguir la preservación del medio ambiente y obtener una mayor productividad de los productos agrícolas.

17. Se trata de una norma internacional que tiene como propósito el cumplimiento de los derechos humanos y laborales para conseguir el bienestar de los trabajadores.

18. Para mayor información, ver Agroindustrias San Jacinto 2004f: 4.

Actualmente, la empresa se encuentra implementando, además de las Buenas Prácticas Agrícolas, los estándares de la ISO 9001¹⁹ y los de la SA 8000 sobre responsabilidad social²⁰. La implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas ha requerido cambios en las condiciones de siembra, riego, cosecha, al igual que en las condiciones de trabajo²¹. Algunos de los cambios para mejorar las condiciones de trabajo son el uso de letrinas con losas y casetas (desarmables y medibles) para los trabajadores en los campos; las mejoras en las condiciones de alimentación para los cortadores de caña a través de la introducción de mejoras en las cocinas ubicadas en los centros poblados cercanos a los campos en donde estos se encuentran trabajando, las mismas que se dedican a preparar la comida, que luego trasladan a los comedores rodantes o ambulantes; entre otros. Las Buenas Prácticas Agrícolas están estrechamente vinculadas al campo de la responsabilidad social. También incluyen actividades de limpieza, saneamiento, reciclaje de materiales orgánicos y sólidos²², biotecnología en el tratamiento de las plantas, sistemas integrado de control de plagas, siembra directa, entre otras.

Como parte del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, se ha estipulado una serie de normas que figuran en los manuales, métodos de ensayo, procedimientos e instructivos de la empresa, los mismos que son sometidos a un mejoramiento continuo. De esta manera, se han aplicado cambios en los procesos de ventas, medición de la satisfacción al cliente, elaboración de productos, control del producto no conforme, entre otros (ver anexo 1). Para citar un ejemplo, se tiene que en el área de trapiche se cuenta con un lenguaje más sencillo para comunicar las normas y procedimientos; además, se han elaborado algunos programas como

19. La certificación ISO 9001 es un reconocimiento internacional a la calidad con la que las empresas se vuelven más competitivas en el mercado actual y facilita el comercio mundial. Se trata de un Sistema de Gestión de Calidad que pretende lograr la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de la reglamentación legal correspondiente. Agroindustrias San Jacinto S.A.A. ha obtenido la certificación ISO 9001: 2000 como resultado de la implementación de los requisitos exigidos por la norma y la aprobación de la Auditoría de Certificación desarrollada del 10 al 12 de diciembre del 2002 por la Empresa Certificadora SGS, Bruselas-Bélgica.

20. La norma SA 8000 (Social Accountability 8000) acredita el cumplimiento de la responsabilidad social en la dimensión de los públicos internos. En este sentido, se consideran los aspectos salariales, salud, seguridad, discriminación, clima laboral, entre otros.

21. Con respecto a las condiciones de trabajo, no pueden trabajar los niños menores de 14 años, y los que están entre 14 y 18 años deben tener una autorización laboral. El permiso permite que trabajen no más de 6 horas y, en las 10 horas restantes, deben estudiar, hacer sus tareas y descansar.

el de Sensibilización y el de Capacitación, en donde participan los trabajadores de las distintas áreas. El monitoreo del SGC está a cargo del área de Gestión de Calidad Total; su alcance comprende los procesos para la producción de azúcar rubia, azúcar blanca, alcohol rectificado fino, alcohol industrial y almacenamiento de productos terminados en el almacén de la fábrica de la empresa.

En el campo de la responsabilidad social, es destacable la labor que viene cumpliendo el Presidente del Directorio, el doctor Carlos Andrade, quien cuenta con un espíritu motivador y capacidad de liderazgo. Es gestor de varias obras que cuentan con el apoyo del personal que labora en la empresa. Otros miembros de la plana gerencial también están fuertemente impactados con el aspecto social, como la Gerencia General, Recursos Humanos, Márketing, Logística; desde allí fluye hacia el resto de la empresa. Son personas que están claramente comprometidas con la ejecución de obras de responsabilidad social²³.

La empresa tiene como accionistas mayoritarios a los Picasso Candamo, quienes, a su vez, cuentan con otras empresas en el medio. Si bien han adoptado una firme posición respecto a la función que deben cumplir frente a sus trabajadores y a la sociedad en su conjunto, en donde se han obtenido mayores logros es en San Jacinto, lo cual ha dependido de su plana directiva y gerencial. El hecho de que los trabajadores se identifiquen con la empresa permite que cualquier programa sea factible²⁴. Igualmente, todo fluye desde la cabeza y se contagia hacia el resto²⁵.

La parte humana y visionaria de proyección social que muestra la empresa se da a través de la realización de ciertas actividades. Sobre la base de ello, Agroindustrias San Jacinto desarrolla desde hace varios años una serie de actividades en los campos social, comunal, educativo, profesional, cultural, informativo, de salud, deportivo, recreacional, medioambiental, entre otros. Dichas actividades están orientadas principalmente a la zona donde la empresa opera, habiendo logrado identificar las necesidades que ella tiene. Dentro de este marco es que se creó, en el año 2002, el Centro de Esparcimiento Picasso Candamo para beneficio de todos los trabajadores y ex trabajadores de Agroindustrias San Jacinto y de la comunidad en su conjunto.

22. Incluye un programa de manejo de residuos sólidos, según el cual estos son clasificados como peligrosos, metálicos industriales, inflamables y domésticos.

23. Según entrevistas realizadas a varios miembros de la plana gerencial de la empresa.

24. Según entrevista realizada al Gerente de Márketing de Agroindustrias San Jacinto.

25. Según entrevista realizada al Subgerente de Logística de Agroindustrias San Jacinto.

En la empresa, se observa que existe un área responsable de promover acciones que consoliden el cumplimiento de la visión y misión, con responsabilidad y un claro compromiso con el trabajador, la comunidad y el medio ambiente. Se trata del Departamento de Gestión de Calidad Total²⁶ que, conjuntamente con el área de Recursos Humanos, promueve el desarrollo de actividades que están dentro del marco de la responsabilidad social, siempre orientadas y apoyadas por la plana directiva y secundadas por las otras gerencias.

La empresa cuenta con un plan social y tiene destinado un presupuesto para el desarrollo de obras de responsabilidad social. Los proyectos en este campo son sometidos a aprobación por parte de los directivos de la empresa para luego poder ser ejecutados. Además, incorpora a su personal en el desarrollo de determinadas actividades en función de sus habilidades o destrezas. Por ejemplo, para la construcción de caminos en San Jacinto, la empresa presta la maquinaria necesaria y es un trabajador quien la maneja, aunque estas actividades también se realizan con el apoyo de los miembros de la comunidad. Igual sucede con las obras orientadas a introducir mejoras en el ornato de la ciudad.

En el caso del Centro de Esparcimiento Picasso Candamo, se contó con la colaboración de los trabajadores y jubilados que tenían conocimientos de albañilería, diseño, ingeniería, electricidad, pintado, etc. para la ejecución de este gran proyecto que tomó un tiempo aproximado de siete meses para ser concluido. Igualmente, la plana gerencial intervino con la búsqueda de proveedores y cotizaciones por parte del departamento de logística, la búsqueda del personal idóneo por parte del área de recursos humanos, entre otros aportes. Asimismo, la directiva del centro de esparcimiento, cuyos miembros son elegidos en parte por la empresa y en parte por la comunidad sobre la base de diversos factores (como tiempo, dedicación, motivación, amistad, entre otros), debe ser dinámica y velar por el éxito del proyecto. El sueldo que recibe la directiva no proviene directamente de la empresa, sino de los recursos que percibe el Centro. En el caso del trabajador de Agroindustrias San Jacinto que forma parte de la directiva del Centro de Esparcimiento, este se encuentra identificado con la empresa y contribuye al logro de las metas que ella se plantea, porque es una persona que se encuentra motivada.

26. El Departamento de Gestión de Calidad Total, que depende directamente de la Gerencia General, tiene los siguientes objetivos: a) velar por el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001: 2000; b) implementar los requisitos establecidos por la norma EUREPGAP, referidos a las Buenas Prácticas Agrícolas para el área del campo; y c) implementar los requisitos establecidos por la norma SA 8000 sobre responsabilidad social para la empresa.

El proyecto del Centro de Esparcimiento tiene una dimensión temporal eterna. Se busca que este pueda ir generando progresivamente sus propios recursos que le permitan el desarrollo de nuevas obras en el interior del mismo, como las instalaciones del comedor y la cocina, pero siempre con el respaldo de la empresa.

Para la ejecución de las obras de responsabilidad social, se cuenta por lo general con el apoyo de los miembros de la comunidad. Varios de los trabajos pueden realizarse en forma coordinada con los municipios (Municipalidad Distrital de Nepeña y las municipalidades de los anexos), instituciones, universidades, colegios, entre otros organismos. En ocasiones, se ha recurrido a la firma de acuerdos para la ejecución de determinadas obras o el desarrollo de actividades específicas. La relación también puede darse con organismos no gubernamentales con el fin de solicitar el apoyo para la ejecución de proyectos que contribuyan al desarrollo de la comunidad de San Jacinto.

Los resultados de las acciones que realiza la empresa como parte de su programa de responsabilidad social se miden a través de distintos indicadores. Uno de ellos es el número de personas que son beneficiadas. Por ejemplo, en el caso del Centro de Esparcimiento Picasso Candamo, por el número de personas que asisten a dicho centro a lo largo del año; en el caso del uso de bagazo para generar la energía eléctrica, por el número de familias que son beneficiadas con este servicio; en el caso de la construcción de reservorios y pozos subterráneos, por el número de hectáreas de cultivo adicionales que utilizan el recurso hídrico proveniente de esta fuente o por el número de casas que cuentan con el servicio de agua un mayor número de horas, ya que antes la escasez de este recurso hacía que solo se dispusiera de este servicio durante un número reducido de horas al día. También puede medirse por la reducción en los costos. En términos generales, la población está consciente de los beneficios obtenidos gracias a las obras que realiza la empresa por el bien de la comunidad, por lo que también participa activamente con los municipios, tanto de San Jacinto como de los anexos del distrito.

El monitoreo de los avances de los proyectos es llevado a cabo por el personal gerencial de la empresa. El personal responsable supervisa los resultados de las obras ya ejecutadas para tomar las medidas correctivas si fuera necesario hacerlo. En el caso del Centro de Esparcimiento Picasso Candamo, se busca que este siga mejorando e implementando nuevas instalaciones con el fin de poder contar con un mayor número de servicios, de calidad, que estén a disposición de los lugareños y de los turistas que lo visitan. Para ello, la administración del Centro, conformada por trabajadores y ex trabajadores de la empresa, evalúa los traba-

jos que se vienen realizando; vela por el mantenimiento de las instalaciones; procura obtener sus propios ingresos (a través del alquiler de sus locales para la realización de eventos, charlas, cursos, conciertos, fiestas, matrimonios, homenajes especiales, la venta de las plantas que permanecen en el invernadero); entre otras funciones.

Cabe señalar que Agroindustrias San Jacinto cuenta con un Comité del Buen Gobierno Corporativo, integrado por representantes de los accionistas mayoritarios y minoritarios, y de la administración, que se encarga de velar por el correcto desarrollo de la empresa.

5.2. El programa de responsabilidad social

El programa de responsabilidad social que mantiene la empresa involucra a los trabajadores, los proveedores, los clientes, la comunidad y el medio ambiente.

Con relación a los trabajadores, la empresa respeta los derechos humanos de cada persona y, en tal sentido, también los derechos laborales de sus trabajadores, llamados colaboradores, a quienes busca retribuir remuneraciones justas, competitivas y equitativas, que les permitan cubrir sus propias necesidades y las de sus familias. Ofrece un ambiente de trabajo sano y seguro, respetando las horas de trabajo y de descanso. Además, muestra una firme posición en contra del trabajo infantil, de los trabajos forzados o de cualquier tipo de discriminación, explotación o abuso.

En cuanto a los proveedores, busca establecer contacto prioritariamente con aquellos que de alguna manera comparten su política de responsabilidad social. Con relación a los clientes, la empresa hace uso del marketing responsable de los productos y servicios que brinda.

Con respecto al medio ambiente, la empresa se preocupa por hacer un uso racional y sostenible de los recursos naturales con el fin de proteger el medio ambiente. El uso sostenible de los recursos naturales básicos para la producción implica la implementación de disciplinas y prácticas, la planificación y medida, el registro y la gestión, orientados al logro de objetivos sociales, ambientales y productivos específicos. Con este fin, la empresa intenta cumplir con los estándares de las Buenas Prácticas Agrícolas.

5.3. Acciones

El cuadro 4.8 muestra las acciones que involucran directamente a los trabajadores y que lleva a cabo la empresa como parte de su programa de responsabilidad social.

Cuadro 4.8
Acciones efectuadas como parte del programa de responsabilidad social:
con relación a los trabajadores

Aspectos	Acciones
Laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de un mínimo salarial superior al que estipula la ley
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de programas de capacitación dirigidos al personal técnico, administrativo y profesional - Capacitación a través de los cursos que dicta el Senati en la localidad de San Jacinto, lo que permite a los trabajadores ahorrar en pasajes, en pensiones (reciben un descuento del 50%), en tiempo de traslado, además de darles estudios integrales (aulas talleres), entre otras ventajas. Entre los cursos que se imparten, están Mecánica, Electricidad, Computación, Informática, entre otros. - Entrega de información y desarrollo de programas de capacitación sobre buenas prácticas de manufactura y seguridad del personal - Desarrollo de charlas sobre bienestar personal como parte de la SA 8000 - Programas de alfabetización dirigidos al personal que así lo requiera. En el 2004, la etapa final de este programa involucró a 79 personas.
Deportivo y recreacional	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción del Centro de Esparcimiento Picasso Candamo - Organización y auspicio de campeonatos deportivos y fiestas representativas (Día del Trabajo, fiestas navideñas, fiestas de fin de año, entre otras)
Salud	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de campañas de salud, en forma conjunta con el Ministerio de Salud, y campañas de seguridad industrial, en forma conjunta con el Ceprit (programa de vacunación antitetánica)

continúa...

...continuación

	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de chequeos periódicos del personal a efectos de prevenir enfermedades - A través de la revista <i>Nueva Imagen</i>, se informa sobre los riesgos y cuidados de la salud que deben tener los trabajadores frente a enfermedades y/o accidentes. - Creación de un Programa Especial de Salud que involucra una serie de actividades de carácter psicológico, preventivo y de terapia laboral. Como parte de este programa, se ofrecen las terapias de rehabilitación de alcohólicos anónimos para los trabajadores que enfrentan este problema; el programa de ayuda a la senectud; entre otros.
Voluntariado corporativo	<ul style="list-style-type: none"> - Se promueven y organizan distintas actividades a favor de la comunidad con la participación de los trabajadores; por ejemplo, en la construcción de caminos y de canales, agua y desagüe para la población; en las mejoras de infraestructura; en la organización de las fiestas patronales, campeonatos deportivos; entre otras actividades.

Fuente: Agroindustrias San Jacinto 2004k; «Agroindustrias San Jacinto S.A.A.», en: <http://www.aisj.com.pe/index.html>, mayo del 2005.

Elaboración propia.

En lo que respecta al campo laboral, es importante mencionar algunos aspectos. El número de personas que trabaja en Agroindustrias San Jacinto asciende a 1.365²⁷. La empresa mantiene la política de contratar mano de obra local. El personal puede ser de carácter permanente o temporal, dependiendo del tipo de actividad que este lleve a cabo. Por ejemplo, los cortadores de caña, que por lo general provienen de la zona de Cajamarca (Chota), tienen una gran habilidad para desarrollar esta labor y suelen trabajar por destajo durante el período de cosecha de la caña; los embolsadores de azúcar también trabajan durante el período en que se desarrolla la actividad de empaquetar, que es donde se contrata a un mayor número de personas en forma temporal para desarrollar esta actividad.

El personal de la fábrica trabaja por turnos. En el caso del personal gerencial, se turna para que ningún fin de semana la empresa se quede sin gerencia.

27. Según la entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos de Agroindustrias San Jacinto.

Los parámetros para la contratación de nuevo personal han experimentado una modificación, debido a los nuevos indicadores de competencia que exige la ISO 9001. Lo mismo ha sucedido con las condiciones y el ambiente de trabajo.

En la empresa existen sindicatos: el de trabajadores, el de obreros y el sindicato único. Se observa que el número de sindicatos ha disminuido y que los que permanecen no han generado una situación de conflicto en los últimos años.

La empresa cuenta con un presupuesto destinado a la capacitación de su personal que labora en las áreas de campo, fábrica y administración, por lo que existen programas de capacitación y de sensibilización que buscan complementar su formación laboral y profesional. Tampoco descuida el aspecto de la integración y el desarrollo del personal, por lo cual, paralelamente, promueve el desarrollo de actividades deportivas y de recreación para sus trabajadores. A esto respondió la creación de un centro de esparcimiento, ejecutado por iniciativa y con los recursos propios de la empresa.

Respecto a los proveedores, el cuadro 4.9 muestra las acciones que realiza la empresa como parte de su programa de responsabilidad social y que los involucran.

Cuadro 4.9
Acciones efectuadas como parte del programa de responsabilidad social:
con relación a los proveedores

Aspectos	Acciones
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene contacto con proveedores y competidores con el fin de introducir mejoras tecnológicas y productivas en el campo y en la fábrica. - Busca propiciar el intercambio tecnológico con otros ingenios azucareros del país y de otros países a través de las visitas periódicas y recíprocas, las mismas que se realizan a las plantas de producción. - Cuenta con programas de transferencia de tecnología a favor de los campesinos, a quienes brinda capacitación sobre técnicas de riego, siembra, cosecha, uso del agua, sistemas de canalización y de drenaje.
Política de selección	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa sigue un procedimiento de evaluación y selección de proveedores con el fin de elegir, en la medida de lo posible, a aquellos que compartan la política de responsabilidad social, de acuerdo con la norma SA 8000.

Fuente: «Agroindustrias San Jacinto S.A.A.», en: <http://www.aisj.com.pe/index.html>, mayo del 2005.

Elaboración propia.

Con relación a los clientes, las acciones efectuadas como parte de su programa de responsabilidad social se muestran en el cuadro 4.10.

Cuadro 4.10
Acciones efectuadas como parte del programa de responsabilidad social:
con relación a los clientes

Aspectos	Acciones
Márketing	<ul style="list-style-type: none"> - El departamento de comercialización de la empresa asegura los medios adecuados para informar al cliente sobre sus productos. - El departamento de imagen institucional verifica el empaque del producto terminado de la empresa y el de los otros ingenios azucareros para proponer mejoras en los diseños que satisfagan las expectativas de los clientes.
Informativo	<ul style="list-style-type: none"> - A través de las fichas técnicas (que contienen los requisitos de calidad de los productos) y los documentos sobre el proceso de elaboración de los productos (el azúcar y el alcohol), se brinda información escrita y detallada sobre las actividades que permiten su fabricación. Esto se hace siguiendo el enfoque de satisfacción del cliente, a través de la implementación de la norma ISO 9001.
Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un sistema de medición de la satisfacción del cliente (encuestas, visitas posventa). - A través de los envases, se brinda información detallada del producto, cumpliendo con la normatividad de rotulado exigida por las normas vigentes.

Fuente: «Agroindustrias San Jacinto S.A.A.», en: <http://www.aisj.com.pe/index.html>, mayo del 2005.

Elaboración propia.

El cuadro 4.11 muestra las acciones que lleva a cabo la empresa como parte de su programa de responsabilidad social y que influyen sobre la comunidad.

Cuadro 4.11
Acciones efectuadas como parte del programa de responsabilidad social:
con relación a la comunidad

Aspectos	Acciones
Deportivo y recreacional	<ul style="list-style-type: none"> - Auspicio y organización de lugares de recreación, como la construcción del Centro de Esparcimiento Picasso Candamo - Organización y auspicio de campeonatos deportivos y fiestas representativas (Día del Trabajo, fiestas navideñas, fiestas de fin de año, entre otras)
Educativo	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en infraestructura de colegios (Colegios Fe y Alegría); para esto, apoya con mano de obra calificada (albañiles, electricistas, pintores). - Apoyo en actividades educativas, deportivas (por ejemplo, en las Olimpiadas Deportivas Especiales, donde participó el Colegio Fe y Alegría); concursos (de matemáticas, danza), que se llevan a cabo en los niveles distrital, provincial y regional - Entrega de becas de estudio a los mejores estudiantes de primaria y secundaria, actividad que se viene desarrollando desde 1999. En el 2004, se entregó un total de 19 becas integrales. - Organización de actividades para las vacaciones útiles. En el 2004, las actividades impartidas fueron natación, voleibol, fútbol y defensa personal. - Respaldo a unidades escolares (98501 y 89509) en los programas de Educación Física a lo largo del año - Celebración de convenios con institutos superiores (Senati) con el fin de capacitar en actividades técnicas a los jóvenes de la zona. La empresa también intervino para que Senati se instalara en el mismo San Jacinto. - Auspicio e implementación de la primera biblioteca pública de la zona - Participación en eventos, como el Encuentro Azucarero entre Bolivia, Ecuador y Perú, que se llevó a cabo en la ciudad de Trujillo y que contó con la participación de los alumnos de la Escuela 89509, que presentaron dos números, denominados «Los Niños del Azúcar»
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Auspicio en la recuperación del templo arqueológico de Punkuri, gracias al convenio firmado con el Instituto Nacional de Cultura. La empresa contribuye a la recuperación del patrimonio cultural y auspicia su difusión a través del turismo racional y sostenido.

	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción del Centro de Investigación y Exposición Cultural «Arturo Jiménez Borja» (agosto del 2001) - Firma de un convenio con la Universidad Nacional del Santa para preservar el corredor arqueológico del valle. En este sentido, auspicia la construcción del Museo de Arte Andino de Ancash, en forma conjunta con la Universidad Nacional del Santa y Dircetur (desde agosto del 2003), el mismo que se construye en un área de 5.000 m² cuadrados entregada en calidad de donación. Esto se hace con el fin de incentivar el Circuito Turístico de la Cuenca del Nepeña, y para conocer y preservar los restos arqueológicos de Pañamarca, Ciudad de Caylan, Represa Campana, Templo de Punkuri, Puquio Pipi, Paredones de Moro, las Puyas Raimondi en Pamparomas, Pueblo Libre y Huaylas, la Represa de Colpa y Tumshukaiko en Caraz y Huaylas. - Apoyo al Club de Periodismo Escolar, buscando propiciar el cultivo de los valores y principios desde la niñez - Apoyo a las organizaciones comunales juveniles y adultas, que realizan actividades culturales a favor de la comunidad
Comunal	<ul style="list-style-type: none"> - Existen convenios con el Municipio para proporcionar agua potable y alcantarillado, brindar servicios de construcción civil, mejoramiento de instalaciones, pintado de pistas, implementación de señalización vehicular, mejora del ornato de la ciudad (a través de la creación y mantenimiento de áreas verdes) con la participación activa de la comunidad. - La firma del convenio con Cofopri (y en coordinación con las municipalidades) permite la entrega gratuita de títulos de propiedad de las viviendas a los pobladores de los distintos anexos. - La firma del convenio con el Banco de Materiales facilita a los trabajadores la construcción y/o ampliación de sus viviendas. - Se brinda apoyo en las festividades de la comunidad y a las organizaciones que implementan mejoras en la limpieza y el ornato de la ciudad, contando con la participación activa de los jóvenes y los pequeños empresarios de la zona. - Se incentiva el comercio y las actividades de generación de empleo a través de los programas de capacitación, contando con la participación de las autoridades y la comunidad. - Se ceden locales para el Programa del Vaso de Leche.
Laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un Programa de Reinserción Laboral de Adultos Especiales.

	<ul style="list-style-type: none"> - Se brinda apoyo laboral a los jóvenes del Colegio Especial Fe y Alegría. Desde el 2004, un total de 6 jóvenes labora en las Instalaciones del Centro de Esparcimiento Picasso Candamo, realizando determinadas labores a cambio de su remuneración correspondiente.
Informativo	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una estrecha relación entre la empresa y la población a través de la revista <i>Nueva Imagen</i> y el Canal de Circuito Cerrado de San Jacinto. A través de estos medios, informa sobre los avances, progresos, actividades y dificultades de la empresa e incentiva los logros de los trabajadores.
Salud	<ul style="list-style-type: none"> - A través del Convenio con Essalud, brinda asistencia médica a los pobladores asegurados de San Jacinto; y, a través del Convenio con Minsa, se prestan servicios a la comunidad no asegurada. A través del Programa de Atención Médica Integral para trabajadores y la población mayor de 30 años, se atendió a 739 personas en el 2004. El Programa de Atención Médica Integral está dirigido a los trabajadores y a la población asegurada mayor de 30 años. - Con el Ministerio de Salud, desarrolla los programas de seguro escolar, materno-infantil, programa pediátrico, medicina general, laboratorio clínico, entre otros. - Propicia y auspicia campañas de salud integral (despistajes de determinadas enfermedades) y de vacunación (en coordinación con el Centro de Prevención de Riesgos de Trabajo, se desarrolló el programa de vacunación antitetánica para los trabajadores del campo). - Brinda un programa de alcohólicos anónimos destinado a recuperar a las personas que enfrentan este problema. Como parte de este programa, las personas realizan trabajos manuales.
Religioso	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de la Iglesia Central y de la Capilla de Solidex. - Auspicio de las fiestas patronales y religiosas. La empresa asume la organización y el desarrollo de las actividades del día central de la festividad.

Fuente: Agroindustrias San Jacinto S.A.A. 2004k; «Agroindustrias San Jacinto S.A.A.», en: <http://www.aisj.com.pe/index.html>, mayo del 2005.

Elaboración propia.

El cuadro 4.12 muestra las acciones que lleva a cabo la empresa como parte de su programa de responsabilidad social para preservar el medio ambiente.

Cuadro 4.12
Acciones efectuadas como parte del programa de responsabilidad social:
con relación al medio ambiente

Aspectos	Acciones
Manejo de los desechos	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de los residuos como nutrientes orgánicos para la planta y el suelo. Los residuos también permiten la conservación de la humedad. La empresa trata de evitar la quema de la caña y de los residuos con el fin de cuidar el medio ambiente (se ve afectado por la emisión de gases que incrementa el efecto invernadero) y de mejorar la producción de caña, pues se pueden hacer entre tres a cinco cortes consecutivos (con la requema, el terreno requiere un riego adicional y un control de malezas extra). - Se han identificado y clasificado los residuos sólidos, así como las fuentes en el área fabril, definiéndose los puntos de acopio sobre la base de su distribución.
Prácticas o políticas de prevención de la contaminación	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas para evitar la contaminación de los suelos, el aire, el agua, por ruido, entre otros factores (desde el año 2004). - Disminución de la contaminación de los suelos a través de una reducción gradual y progresiva del uso de herbicidas en canales y calles, disminuyendo así el uso de agroquímicos y dejando que proliferen las malezas nobles de tipo rastrero. - El camelloneo permite aprovechar los residuos para un control ecológico de las malezas, la mejora en la retención de humedad en el suelo y el incremento de su fertilidad. Los camellones consisten en formar montículos de tierra o campos elevados.
Prácticas o políticas de reducción de consumo de energía y agua	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de tecnología para la generación de energía propia: el 60% de la energía eléctrica que se utiliza en la fábrica proviene del turbogenerador que funciona con el vapor generado en las calderas, que utilizan como combustible al bagazo. - Introducción de mejoras en el uso racional y sostenido de las aguas - Ejecución de obras de defensa ribereñas y cauce de las aguas con el fin de evitar el daño en las crecientes de agua (obra que se ejecuta desde el año 2000) - Construcción de drenajes para la desalinización de los suelos y el mejor uso de las aguas dulces del canal Chinecas - Aplicación de la técnica por goteo para el riego de 600 hectáreas de cultivo, mediante el uso de cintas y aprovechando la gravedad del suelo y la baja presión, para no usar motores. También

	<p>se recurre al sistema de bombeo mediante el uso de filtros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso de pozos de agua propios, caracterizados por ser pequeños reservorios, revestidos de plástico, que evitan la pérdida de agua por filtración, cuidan el medio ambiente y mejoran la eficiencia de riego por el uso del agua de los pozos subterráneos propios. Permite abastecer de agua a los campos de la zona alta del valle, que comprenden 2.212 hectáreas. - Existencia de un reservorio de agua, denominado «Campana», que cuenta con una capacidad de 2,5 millones de metros cúbicos, y es utilizado para racionalizar el agua en época de sequía. Dicho reservorio podría convertirse en el Corredor Migratorio de Aves Neotropicales por las especies de flora y fauna que allí se observan. - Construcción de siete reservorios de regulación nocturna para mejorar la eficiencia del riego e incrementar 200 hectáreas regadas al mes - Construcción del reservorio de Motocachy con capacidad de 4,5 millones de metros cúbicos de agua, destinado al riego de 2.500 hectáreas de cultivo y para beneficio de la zona alta. Este cuenta con las aguas del río Santa y permitirá obtener una producción adicional de 32.000 tm de caña de azúcar. La inversión fue de US\$1.300.000 (recursos propios). - Construcción de una poza de enfriamiento con el fin de recircular el agua utilizada en la fábrica (recuperación de las aguas calientes de condensadores y tachos) y reducir el agua que proviene del campo (de 450 a 250 lt/seg.)
Cuidado de ecosistemas	<ul style="list-style-type: none"> - Aplica un programa de reforestación en las zonas aledañas. - Propicia el incremento de la fauna silvestre y natural de la zona. - Cuida y protege las reservas naturales. - Analiza las emisiones gaseosas y la calidad del aire.

Fuente: Agroindustrias San Jacinto 2004h: 7; 2004k; «Agroindustrias San Jacinto S.A.A.», en: <http://www.aisj.com.pe/index.html>, mayo del 2005.

Elaboración propia.

6. El proyecto Centro de Esparcimiento Picasso Candamo

6.1. La localidad de San Jacinto

La localidad de San Jacinto está ubicada en la provincia de El Santa, distrito de Nepeña, departamento de Ancash, a 45 km de la ciudad de Chimbote (capital de provincia) y a 405 km de la ciudad de Lima. Las poblaciones vecinas son Samanco,

Nepeña, Moro, Jimbre, Pamparomás, entre otras. Entre los anexos, están Capellanía, Cerro Blanco, Huacatambo, Huambacho y Motocachy.

La localidad de San Jacinto es un anexo del distrito de Nepeña, pero cuenta con una población mayor que este, la misma que asciende a 12.000 habitantes (según datos del año 2000)²⁸.

La principal actividad económica que se desarrolla en San Jacinto es la siembra de caña de azúcar y la posterior elaboración del azúcar. Otras actividades industriales se orientan a la producción de alcohol, pisco y vino. La población también se dedica a la producción de cultivos agrícolas, tales como uvas, paltas, maíz, entre otros.

El valle se caracteriza por su diversidad climática, la fertilidad de sus suelos y el proyecto de irrigación Chinecas, que lo hace propicio para el cultivo de una diversidad de productos agrícolas.

A pesar de que San Jacinto es un anexo y no un distrito, se está convirtiendo en un eje para el comercio. Los días domingos se lleva a cabo una feria en donde los diferentes pueblos que están alrededor expenden sus productos. Además, las fiestas patronales, como la de San Pedrito y la de San Jacinto, constituyen atracciones para los lugareños y las personas que lo visitan.

La localidad cuenta con centros educativos, entre los que figura el Centro de Educación Especial Fe y Alegría, dos jardines de infancia, dos institutos superiores (Senati²⁹ y el Instituto Rosa Merino), un centro educativo no escolarizado, una filial de la Universidad de Chimbote, las escuelas 89501 Manuel E. Rojo y 89509 Amanda Miasta G., el Colegio San Jacinto, entre otros.

6.2. Antecedentes

La iniciativa de construir el Centro de Esparcimiento Picasso Candamo es parte de una estrategia corporativa global que cuenta con el apoyo de los directivos, la plana gerencial y el personal en su conjunto.

El proyecto Picasso Candamo fue ejecutado en mayo del 2002. La idea de destinar recursos a la construcción de este centro de esparcimiento surge por la

28. «Bienvenidos a San Jacinto», en: <http://www.spero.org.pe/opinionDSJ.htm>.

29. Fue fundado con el apoyo de Agroindustrias San Jacinto.

necesidad de contar con un local donde celebrar el Día del Trabajo. Desde el año 1997, Agroindustrias San Jacinto había incorporado como parte de sus actividades la celebración de dicha fiesta como una forma de mostrar reconocimiento a la labor que realizaban sus trabajadores, familias y jubilados. En un inicio, la celebración se realizó en el mismo San Jacinto, pero luego se hizo en las zonas aledañas —San José, Motocachy— hasta que, por iniciativa de los accionistas mayoritarios, se decidió construir un local apropiado en donde poder realizar las celebraciones, medida que se tomó luego de la última celebración realizada en el año 2001.

La administración de la empresa, basándose en los principios de fraternidad y compañerismo laboral, y en el deseo de afianzar la solidez de la familia, decidió iniciar las obras de construcción de un centro de esparcimiento, el mismo que sería ubicado en San Jacinto. Dicho centro permitiría estimular la vida social de los trabajadores y las familias, fomentar la armonía y la paz, y propiciar la recreación de quienes deben contribuir a la mejora y el progreso con eficiencia, productividad y respeto a los derechos laborales y al medio ambiente, como sucede con los trabajadores de la empresa azucarera. Asimismo, permitiría incorporar a los jubilados, en reconocimiento a su condición de ex trabajadores, que contribuyeron con su trabajo al desarrollo de la empresa, e involucraría a la comunidad, propiciando la mejora en su calidad de vida y su desarrollo personal.

Las obras de construcción del Centro se iniciaron en octubre del 2001 y culminaron en abril del 2002, fecha en que se celebró la inauguración del local. El nombre del Centro ha respondido a un reconocimiento a los principales accionistas de la empresa, quienes concibieron el proyecto y se encaminaron a ejecutarlo. Se nombró un directorio, conformado por trabajadores y jubilados, para hacer un seguimiento a la ejecución de la obra y para que luego se encargara de su administración, habiéndose aprobado un reglamento con el fin de velar por su buena gestión.

6.3. Objetivos

Los objetivos que se planteó la empresa para la conformación del Centro de Esparcimiento fueron los siguientes:

- Fomentar un lugar agradable para pasar momentos de sano esparcimiento
- Fomentar el bienestar de los trabajadores y sus familias, incentivando y propiciando la fraternidad y el compañerismo laboral, así como la solidez de la familia

- Fomentar áreas de recreación para trabajadores jubilados, haciéndolos participar de un lugar donde platicar y entretenerse en distintas actividades con sus amigos y familiares
- Fomentar el deporte en la comunidad desde la niñez, organizando campeonatos deportivos
- Fomentar el turismo del valle y la región
- Fomentar la creación de actividades económicas que permitan la generación de empleo para la zona y la mejora de las condiciones de vida de la población³⁰

6.4. Público objetivo

El público objetivo del proyecto estaba conformado por el grupo de trabajadores y jubilados, y las familias de ambos, la población infantil y la comunidad del valle y la región, en términos generales.

6.5. Características del Centro

El Centro de Esparcimiento Picasso Candamo se encuentra ubicado en el anexo San Jacinto, distrito de Nepeña (departamento de Ancash), específicamente a 23 km de un desvío que se encuentra a la altura del kilómetro 407 de la Panamericana Norte (25 km antes de llegar a la ciudad de Chimbote).

El Centro de Esparcimiento presenta una fachada que se asemeja a una gran hacienda, lo cual lo hace bastante atractivo. Fue construido en un área de 18.000 m². En el interior del Centro, un área está destinada a oficinas administrativas; otra, a la exposición de las fotos del recuerdo; y otra, a la exposición de antigüedades. Existe un amplio salón de eventos especiales en donde se realizan charlas, cursos, exposiciones, talleres (gimnasia, danza, cocina), fiestas infantiles, de matrimonio, entre otros eventos, además de otros ambientes de menor dimensión para el desarrollo de actividades específicas. Los servicios higiénicos de los que dispone el local son bastante amplios, modernos y de buena calidad, existiendo en un número adecuado tanto para hombres como para mujeres. Estos están distribuidos en varios lugares en el Centro. También se cuenta con camerinos en las áreas cercanas a las piscinas.

El Centro cuenta, además, con tres piscinas que constituyen uno de sus principales atractivos, en especial, en la época de verano. Dos de ellas se encuentran

30. Agroindustrias San Jacinto S.A.A.

ubicadas en la parte central del local, en donde también se encuentra una estatua que representa a unos niños y un delfín. La tercera se encuentra en la parte posterior, en el área que colinda con el colegio.

Asimismo, el Centro cuenta con canchas de básquet a donde asisten los alumnos de los distintos centros educativos (ocho en total) de las zonas aledañas para realizar sus prácticas deportivas a lo largo del año. Igualmente, cuenta con canchas de fútbol, frontón, un área para el juego de bochas (principalmente para adultos), para el fútbol de playa, un área de juegos infantiles, un antiguo vagón de un tren que sirve como atractivo para los niños. Para entretener a niños y adultos, se realizan paseos a caballo.

El Centro de Esparcimiento cuenta con una pequeña área destinada a un vivero para la producción de determinadas plantas que luego serán sembradas en campañas de reforestación o vendidas al público en general. Hay personal (gente de campo de la empresa) que se encarga del vivero y del área de reforestación.

El área de césped resulta bastante amplia y parte de ella está destinada al desarrollo de eventos especiales como *shows* o eventos musicales. Para ello, se colocan toldos y tabladillos, se prepara un escenario especial, y se brindan sillas para que el público esté cómodo y pueda disfrutar del evento. La gente suele utilizar el área de césped para realizar *picnics*.

En un futuro, se piensa construir un área destinada a la cocina y otra al comedor. Aunque, actualmente, existen madres de familia que se organizan y van a ofrecer sus platos típicos, se cree conveniente contar con una mejor infraestructura. Entre los planes también está la construcción de *bungalows*, pero se piensa que esto no podrá hacerse en el interior del Centro con el propósito de no disminuir el área actual de la que se dispone. Al frente del local, se cuenta con un área importante que podría destinarse a este fin.

6.6. Inversión y sostenibilidad económica

El Centro de Esparcimiento Picasso Candamo demandó una inversión inicial de S/.1.690.000, aporte que se hizo con capital propio³¹. Las inversiones que se realizaron posteriormente también demandaron un aporte adicional por parte de la empresa.

31. Agroindustrias San Jacinto S.A.A.

La sostenibilidad económica del Centro de Esparcimiento se basa en el aporte de los socios y en el ingreso que se percibe por la cuota que deben pagar los miembros de la comunidad que desean asistir y disfrutar de sus instalaciones, por el alquiler del local para el desarrollo de los distintos eventos que en él se realizan y por las instalaciones que se dan en concesión. El aporte de los socios trabajadores asciende a S/.1 mensual, lo cual les da derecho a ellos y a sus familias a hacer uso de las instalaciones; en el caso de los jubilados, para ellos no representa ningún costo. La cuota de ingreso que corresponde a los miembros de la comunidad asciende a S/.1 por persona adulta, S/.0,50 para niños mayores de 5 años y sin ningún costo para los niños cuya edad es inferior a la señalada.

Existen algunos casos en los que la administración del proyecto exonera del pago de la cuota de ingreso; ello se hace a solicitud de la entidad interesada, como sucede con el Colegio Fe y Alegría o grupos religiosos, entre otros.

Los ingresos por concepto de alquiler del local varían dependiendo del tipo de evento que se realice, como fiestas familiares, cumpleaños, bodas, agasajos, etc. Los otros ingresos que se perciben dependen de los contratos que se hagan por la entrega en concesión del área para la venta de comida (a modo de restaurante) y por la venta de bebidas no alcohólicas.

El dinero recaudado es utilizado para el mantenimiento de la infraestructura del Centro de Esparcimiento, y el pago por los servicios de limpieza y ornato, además de la mejora de las instalaciones menores. Las labores que desempeñan los jóvenes especiales del Colegio Fe y Alegría conciernen a jardinería, mensajería, limpieza, compras menores, entre otras. Ellos han sido capacitados previamente durante año y medio, y reciben un sueldo por el trabajo que desempeñan, el mismo que no excede las tres horas y media diarias.

Cabe señalar que la empresa continúa apoyando con la ampliación y construcción de nuevos ambientes, como el ambiente destinado al restaurante, el área de juegos para niños, el salón de juegos, entre otros.

6.7. Resultados obtenidos

La creación del Centro de Esparcimiento Picasso Candamo ha permitido la formación de líderes, lo cual se sustenta en la decisión que tomó la empresa de dejar la administración del local bajo la responsabilidad de un grupo de trabajadores y jubilados. Al respecto, se promueve que dicha directiva cumpla sus funciones

durante un período de tiempo previamente establecido, luego del cual se convoca a elecciones con el fin de nombrar a una nueva directiva, que mantiene igualmente el nexo con la empresa.

Asimismo, la participación del trabajador y de sus familias en las distintas actividades efectuadas a lo largo del año les ha permitido estrechar los lazos de amistad y de fraternidad, y ha contribuido a la formación de una familia más sólida. Entre las distintas actividades desarrolladas en el Centro de Esparcimiento, cabe mencionar las siguientes:

- Las celebraciones del Día del Trabajo. Estas se han efectuado en este local durante los años 2002, 2003 y 2004.
- Las celebraciones de Navidad, Semana de San Jacinto, Semana Santa, Fiestas Patronales y Concursos de Marinera. Estas fiestas se han llevado a cabo en el Centro durante los años 2003 y 2004.
- El desarrollo de Olimpiadas de Niños Especiales. Este evento se realizó en el Centro de Esparcimiento durante los años 2003 y 2004.
- El desarrollo de Programas de Vacaciones Útiles. Estos programas se vienen desarrollando en el local desde los años 2003 y 2004.

La creación del Centro también ha permitido la participación de los niños en los programas de Educación Física que se imparten a lo largo del año escolar y el desarrollo de campeonatos deportivos. Estos se llevan a cabo en las instalaciones del local por contar con la infraestructura apropiada para el normal desarrollo de estas actividades, como básquet, fútbol, frontón, equitación, natación, voleibol, entre otros deportes.

Su creación también ha propiciado el incremento del turismo procedente de las personas que habitan en el valle y en la región. Los turistas provienen de los distintos anexos del valle de Nepeña y de las ciudades de Chimbote, Huarmey, Casma, entre otras.

Su impacto se ha dado igualmente sobre el sector femenino. Las mujeres de la zona han tenido la oportunidad de aportar económicamente a sus propios hogares, debido al desarrollo de nuevas actividades, que anteriormente no se realizaban; tal es el caso de la venta de comida típica, artesanías, y de otros bienes y servicios (como el hospedaje familiar), surgiendo así pequeños negocios familiares.

El Centro de Esparcimiento también ha contribuido a una mayor generación de empleo en la zona. Se han creado 19 puestos de trabajo directo que son requeri-

dos para el mantenimiento del local. Además, se han creado más de 100 puestos de trabajo indirecto por los servicios de venta de comidas y bebidas, artesanías, plántulas y por el incremento del transporte en los lugares aledaños, servicio que brindan los taxis, mototaxis y ómnibus. Cabe señalar que la oportunidad de trabajo y el desarrollo para adultos también se han dado para las personas que presentan deficiencias de retardo mental o síndrome de Down, los que son evaluados por la empresa con asistencia psicológica y preparados para el desarrollo de alguna actividad en particular.

Además, el Centro ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de la población que ahora cuenta con un lugar para la recreación y en donde realizar sus actividades sociales, lo que ha cambiado respecto a los años anteriores en que tenía que salir a buscar un lugar adecuado que muchas veces resultaba ser más oneroso.

De acuerdo con el número de personas que asistieron al Centro, se tiene lo siguiente³²:

- 30 de abril del 2002 (fecha de inauguración): 3.500 personas
- Mayo-diciembre del 2002: 10.000 personas
- Año 2003: 69.123 personas
- Enero-setiembre del 2004: 59.100 personas

Entre ellos, hay trabajadores (bajo la modalidad de contratados o permanentes), jubilados, otros adultos y niños. Algunos de los trabajadores y jubilados que son socios del Centro son, además, accionistas de la empresa.

El impacto del Centro también se ha dado en el nivel del centro de trabajo. La mejora en la calidad de vida del trabajador y de su familia, al contar con un lugar ideal y seguro para el juego y el entretenimiento, le ha permitido elevar su rendimiento laboral en forma significativa, gracias a una mejor actitud para el trabajo.

6.8. Testimonios

En la *Memoria* de Agroindustrias San Jacinto se menciona lo siguiente: «La Empresa es lo que su Gente es, y será lo que su Gente sea capaz de llegar a ser» (Agroindustrias San Jacinto 2004k: 60).

32. Agroindustrias San Jacinto S.A.A.

Esto muestra que la empresa está comprometida con su gente, y que solo con ella podrá cumplir con la visión y misión que se ha planteado, requiriendo el compromiso de cada uno de sus trabajadores para poder alcanzar sus metas. Las personas que ocupan cargos importantes en la empresa han interiorizado el mensaje, de allí los siguientes testimonios que expresan la concepción que ellos tienen del Centro de Esparcimiento en particular, como parte de una obra que corresponde al ámbito de la responsabilidad social³³.

Juan Calisaya Medina, Gerente General:

«La empresa mantiene una política de mucha apertura a la comunidad. [...] La responsabilidad social no solo es con el trabajador, sino también con la comunidad. Se decidió ejecutar el proyecto de construcción del Centro y aún seguimos avanzando, no nos hemos detenido. La idea es completarlo.»

«Con el Centro de Esparcimiento hay una mayor integración.»

«La percepción de la comunidad con respecto al Centro de Esparcimiento es buena porque es bastante concurrido. La asistencia disminuye un poco en invierno, pero en primavera, más que en el verano, la gente de Chimbote se traslada en cantidades [...]. Además, las reuniones que tenemos con nuestros sembradores de planta se realizan allí. Hay cursos de capacitación que a veces requieren ambientes más amplios o se cruzan con algún otro evento que se lleva a cabo en el auditorio de la sede central; entonces, se utiliza el Centro. No solo es de esparcimiento, sino también de cultura.»

Víctor Cano Ramírez, Gerente de Fábrica:

«Con el Centro se observa un cambio en la calidad de vida del trabajador.»

«El Centro ha representado una oportunidad de trabajo para personas discapacitadas. Hay seis personas discapacitadas del Colegio Fe y Alegría que trabajan en el Centro de Esparcimiento como parte de un proyecto de inserción laboral.»

33. La entrevista realizada al Gerente de Gestión de Recursos Humanos, Pedro Cuenca Vargas, cubrió todos los aspectos vinculados a la empresa, ilustrando los diversos trabajos que ella viene realizando. Se trata de una de las personas que tiene una gran preocupación por el aspecto social y uno de los principales gestores de los trabajos que se efectúan en este campo.

Víctor Gálvez Arenas, Subgerente de Logística:

«El proyecto surge porque nuestra cabeza tiene ese sentido social. De nuestro presidente del directorio, baja por la gerencia general y continúa hasta involucrar a todo el personal; es un contagio. No me quita tiempo el hecho de ir, revisar, chequear. Es cierto que hay pocos recursos, pero con lo que hay se trata de hacer bien las cosas.»

«Se busca que la calidad de vida del trabajador, de la población, sea cada día mejor. El proyecto contribuye a ello.»

Zoila Montoya, Jefa de Gestión de Calidad Total:

«El Centro ha contribuido con la generación de empleo, el microempleo, sobre todo con aquellas señoras que no tenían un lugar en donde desarrollarse. Ahora hay un espacio en donde por venta de alimentos se está generando el ingreso a diferentes personas y a diferentes familias.»

«El hecho de haber contribuido a la inserción laboral de los niños de Fe y Alegría también es uno de los principales beneficios que se han obtenido con el Centro.»

«El Centro ha tenido una mayor ingerencia en lo que es el turismo de la zona, puesto que antes los visitantes solo llegaban a San Jacinto porque eran proveedores o porque tenían alguna negociación con la empresa y todos se pasaban hacia zonas aledañas [...]. Ahora ya no, la gente está viniendo a San Jacinto; el turismo trae mayores ingresos a la zona.»

«El personal es bien tratado en San Jacinto. La empresa se preocupa por su formación, su recreación, su salud. Hay mucha proyección a que mejore aun más sus condiciones de vida. [...] En este sentido, los trabajadores se han visto beneficiados con todas las instalaciones que tiene el Centro.»

El anexo 2 muestra algunos comentarios adicionales con respecto al Centro de Esparcimiento, y con relación a la actuación de la empresa y su política de responsabilidad social.

6.9. Comunicación

La comunicación que mantiene la directiva del Centro con los socios se realiza a través de las reuniones periódicas en las que se informa acerca de su gestión, o

a través de la revista *Nueva Imagen* o del canal televisivo de San Jacinto. Estos medios son utilizados para informar acerca de los avances de las obras de ejecución o de los distintos proyectos que se relacionan con el Centro, manteniendo contacto con los trabajadores y con la comunidad en su conjunto.

7. Proyecciones

La empresa tiene previsto diversificar su producción, dadas las características del mercado y la posibilidad de una mayor apertura al comercio internacional. Por ello, pretende producir, además del azúcar, el etanol, la energía eléctrica (que no solo se destine al autoconsumo, sino que pueda ser destinada a proveer a la red nacional) y otros productos de agroexportación, como los espárragos.

El mercado del etanol constituye una buena oportunidad de inversión. En marzo del 2005, se dio el Reglamento de la Ley de Biocombustibles que establece el marco legal para el desarrollo de una industria orientada a la producción de este tipo de productos³⁴. Esta actividad resulta rentable, además de generadora de empleo. Los beneficios que se derivan de la producción de etanol radican en que:

- Permitirá contribuir a la sustitución de los cultivos ilegales, al ser reemplazados por el cultivo de la caña para alcohol.
- Reducirá la contaminación ambiental que genera el parque automotor, al hacerse obligatoria la mezcla de la gasolina con el alcohol carburante en un 7,8%³⁵.

Para llevar a cabo este proyecto, la empresa planea ampliar la planta de producción de alcohol.

34. El impulso a este tipo de industria se da por el Protocolo de Kyoto, mediante el cual un total de 141 países se comprometen a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, como es el caso del anhídrido carbónico y metano, que provienen mayormente del petróleo y de otros combustibles de origen fósil. También se da por la escasez de combustibles en el nivel mundial, que genera un incremento en su precio.

35. El alcohol carburante es el etanol, al que se le ha añadido una pequeña cantidad de gasolina sin plomo como desnaturizante. La gasolina ecológica constituye una mezcla de la gasolina y el alcohol carburante, y se caracteriza por no contener agentes contaminantes como el plomo y el éter metil terbutílico (MBTE).

La empresa viene intensificando la producción de energía eléctrica propia. La planta de producción se autoabastece de energía eléctrica por un turbogenerador, el cual es accionado con el vapor de las calderas que, a su vez, se alimentan principalmente del bagazo que proviene de la molienda. Esto ha permitido una reducción de costos. La empresa pretende ampliar la capacidad de producir energía eléctrica mediante la incorporación de una nueva caldera y un nuevo turbogenerador. Con ello se abastecerían el campo y el ingenio, y el excedente podría venderse a la red nacional.

La actividad agroexportadora representa una alternativa interesante para la empresa, la cual pretende desarrollar en sociedad con otras empresas que ya tengan experiencia en este campo. La idea es trabajar con productos rentables y que cuenten con un mercado internacional permanente.

8. Lecciones aprendidas

Es destacable la labor que viene desarrollando la empresa en el campo de la responsabilidad social y que se evidencia en la ejecución de varias obras, entre las que se encuentra la construcción de un centro de esparcimiento.

El proyecto del Centro de Esparcimiento Picasso Candamo ha involucrado no solo al personal que labora en Agroindustrias San Jacinto, sino también a la comunidad en su conjunto. Los habitantes de la localidad se han visto beneficiados con la ejecución de esta obra, que representa una oportunidad para el desarrollo de diversas actividades. Al mismo tiempo, el personal que labora en la empresa ha participado en forma activa en su ejecución, sintiéndose motivado por la idea de contar con un lugar especial en donde él y su familia puedan disfrutar de momentos agradables.

La política que mantiene la empresa de reconocer el esfuerzo de las personas que allí laboran es un elemento favorable que hace que todos se sientan identificados con ella y estén dispuestos a colaborar para llevar a buen término las obras propuestas. La continua motivación proviene de los directivos y gerentes.

Además, su constante preocupación por la comunidad ha permitido que los conflictos de índole social disminuyan y que, por el contrario, tanto los trabajadores como la comunidad velen por el normal funcionamiento de la empresa. Esto es sumamente importante si se toma en cuenta que la actividad económica de la localidad de San Jacinto gira principalmente en torno de la industria azuca-

ra, siendo la empresa la que genera más oportunidades de trabajo para los habitantes de la localidad, así como para los de las zonas aledañas.

El proyecto se realiza en una etapa en la que, si bien la empresa ha logrado incrementar sus ingresos, aún debe seguir realizando inversiones e innovaciones que le permitan continuar mejorando para la consecución de la misión y la visión propuestas, y de los objetivos de mediano y largo plazo que ella desea alcanzar. Esto demuestra que la rentabilidad económica no se opone al criterio de responsabilidad social; por el contrario, una actuación responsable por parte de la empresa puede derivar en rendimientos importantes que redunden en mejoras económicas.

Cabe mencionar que, si bien la iniciativa de crear un centro recreacional para los trabajadores y ex trabajadores de Agroindustrias San Jacinto es, en un amplio sentido, favorable, hay que destacar que el éxito del proyecto en el largo plazo va a depender de la capacidad gerencial de sus directivos, de allí la importancia de recurrir a un proceso de selección adecuado de los mismos. También va a depender del apoyo que siga encontrando en la comunidad.

Finalmente, es importante que iniciativas como esta se repitan, dado que, aun con pocos recursos, se pueden lograr grandes obras si los directivos, la plana gerencial y los trabajadores persiguen el mismo ideal y están dispuestos a luchar para conseguirlo.

Bibliografía

- Agroindustrias San Jacinto S.A.A. (2003). *Memoria Anual 2003*.
- (2004a). «Accionistas mayoritarios visitaron San Jacinto», en: *Nueva Imagen*. Año X, No. 96, setiembre, p. 11.
- (2004b). «Agroindustrias San Jacinto y el pacto mundial de las Naciones Unidas», en: *Nueva Imagen*. Año IX, No. 91, octubre, p. 10.
- (2004c). «Comunicación interna del SGC. Preparándonos para el cambio», en: *Nueva Imagen*. Año IX, No. 90, setiembre, p. 8.
- (2004d). «Comunicación interna del SGC. Taller de turbinas», en: *Nueva Imagen*. Año IX, No. 87, junio, p. 10.
- (2004e). «Con ustedes ... Noticiero Campana», en: *Nueva Imagen*. Año IX, No. 89, agosto, p. 6.
- (2004f). «Día mundial del medio ambiente», en: *Nueva Imagen*. Año IX, No. 87, junio, p. 3.

- (2004g). «El azúcar y el TLC», en: *Nueva Imagen*. Año IX, No. 91, octubre, p. 3.
- (2004h). «El verdadero valor del residuo», en: *Nueva Imagen*. Año IX, No. 90, setiembre, p. 7.
- (2004i). «Empresa apuesta por la educación especial», en: *Nueva Imagen*. Año IX, No. 85, abril, p. 6.
- (2004j). «La pelea de las malezas», en: *Nueva Imagen*. Año IX, No. 88, julio, p. 6.
- (2004k). *Memoria Anual 2004*.
- (2004l). «Nueva poza de enfriamiento», en: *Nueva Imagen*. Año IX, No. 89, agosto, p. 9.
- (2004m). «Sigue adelante el cultivo asociado», en: *Nueva Imagen*. Año IX, No. 88, julio, p. 9.
- (2005a). «Comienza la era del etanol», en: *Nueva Imagen*. Año X, No. 96, marzo, p. 4.
- (2005b). «Comunicación interna del SGC. Avanzando en calidad total», en: *Nueva Imagen*. Año X, No. 95, febrero, p. 11.
- (2005c). «Comunicación interna del SGC. Programa de manejo de residuos sólidos», en: *Nueva Imagen*. Año X, No. 94, enero, p. 11.
- (2005d). «Fichas técnicas», en: <http://www.aisj.com.pe/index.html> (consulta: mayo del 2005).
- (2005e). «Poza de enfriamiento: una realidad y una vez más: adelante San Jacinto», en: *Nueva Imagen*. Año X, No. 94, enero, p. 3.
- (2005f). «Reseña histórica», en: <http://www.aisj.com.pe/index.html> (consulta: mayo del 2005).
- (2005g). «SGC Procesos», en: <http://www.aisj.com.pe/portal/sgc.html> (consulta: noviembre del 2005).
- Apoyo Comunicaciones S.A. (2001). «Azúcar amargo, las dos realidades de la industria azucarera», en: *Semana Económica*. Vol. 17, No. 768, 26 de abril, pp. 12-3.
- «Azúcar», en: *Carta Económica del Perú*. No. 506-507, noviembre-diciembre del 2004, pp. 9-10.
- Cilloniz, Javier y José Grozo (2000). «La importancia de los cultivos industriales», en: *Medio Empresarial*. Año III, No. 31, noviembre, pp. 38-40.
- Club de Análisis Estratégico de Riesgos – CASER (2002a). «Azúcar: aumenta producción de azúcar», en: *Riesgo de Mercado*. Junio, pp. 1-9.
- (2002b). «Azúcar: producción crece por mayor productividad», en: *Riesgo de Mercado*. Setiembre, pp. 12-21.
- (2002c). «Azúcar: producción mantendrá dinamismo en el 2003», en: *Riesgo de Mercado*. Diciembre, pp. 14-24.

- (2003a). «Azúcar: importaciones continuarán siendo desplazadas por oferta local», en: *Riesgo de Mercado*. Diciembre, pp. 13-24.
- (2003b). «Azúcar: producción crece por mayores rendimientos», en: *Riesgo de Mercado*. Marzo, pp. 25-37.
- (2003c). «Azúcar: producción crecerá por quinto año consecutivo», en: *Riesgo de Mercado*. Junio, pp. 1-13.
- (2004). «Azúcar: menor rendimiento afectará producción local», en: *Riesgo de Mercado*. Junio, pp. 1-19.
- Comex Perú (2002). «Azúcar: asunto de ingenios», en: *Negocios Internacionales*. Vol. 5, No. 55, marzo, pp. 30-3.
- Dioses, Carlo Mario y Gonzalo Carranza (2004). «Embolsando el negocio», en: *Semana Económica*. Vol. 20, No. 942, 24 de octubre, p. 9.
- Empresa Editora El Comercio (2005). «Amarga espera», en: *Suplemento Semanal de Economía y Negocios*. Año 2, No. 74, 17 de octubre, pp. 12-3.
- Gutiérrez, Herberth y Adolfo Reyes (2003). «El mercado mundial del azúcar», en: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM*. No. 23, diciembre, pp. 113-30.
- «La responsabilidad social: norma SA 8000», en: *Medio Empresarial*. Año III, No. 30, octubre del 2000, pp. 27-8.
- «Propuesta de solución al problema azucarero», en: *Medio Empresarial*. Año IV, No. 38, setiembre del 2001, pp. 44-5.
- Rojas, Patricia y Ricardo Serra (2004). «Se amargó la industria», en: *Semana Económica*. Vol. 20, No. 938, 26 de setiembre, pp. 3-5.

Páginas web

- «Bienvenidos a San Jacinto», en: <http://www.spero.org.pe/opinionDSJ.htm> (consulta: mayo del 2005).
- «Los apetitos del azúcar», en *Caretas*. No. 1407, <http://www.caretas.com.pe/1407/apetitos/apetitos.html> (consulta: mayo del 2005).

Anexo 1
Sistema de gestión de calidad ISO 9001: procesos

Tipos de procesos	Procesos
De transformación, almacenamiento y medición	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de molienda 2. Proceso de elaboración de azúcar 3. Proceso de elaboración de alcohol 4. Proceso de generación de vapor 5. Proceso de generación de energía 6. Proceso de mantenimiento y servicios de apoyo 7. Proceso de embolsado de azúcar 8. Proceso de almacenamiento y despacho de productos terminados y subproductos 9. Proceso de medición y seguimiento de los productos y procesos
De planificación, adquisición y ventas	<ol style="list-style-type: none"> 10. Proceso de almacenamiento de materiales, insumos y equipos 11. Proceso de recepciones 12. Proceso de compra 13. Proceso de selección y evaluación de proveedores 14. Proceso de planificación de la producción 15. Proceso de ventas y medición de la satisfacción al cliente
Estratégicos, de auditoría, de capacitación y de sensibilización	<ol style="list-style-type: none"> 16. Proceso de presupuestación 17. Proceso de mejora continua 18. Proceso de planificación del SGC 19. Proceso de auditoría 20. Procesamiento de la información (análisis de datos) 21. Proceso de la alta dirección 22. Proceso de capacitación y sensibilización

Fuente: Agroindustrias San Jacinto 2005g.

Anexo 2
Resultados de las entrevistas

Cargo	Comentario
Jaime Toro, Jefe de Comercialización	«El Centro Candamo es un centro de esparcimiento sumamente interesante. Para una población como la que se tiene acá es una forma de divertirse. Tradicionalmente, los primeros de mayo hacíamos nuestra fiesta del trabajador con cena, licor, orquesta, artistas incluidos. [...] Siempre la compañía estaba muy dada a ayudar y dar participación a la población. Es una situación que está claramente definida en nosotros. [...] Es un centro que ha venido a traer bastante distracción. No solamente va gente de la zona, sino también de los anexos.»
Gilber Villanueva, Administrador del Centro de Esparcimiento	«Nosotros hemos llenado un vacío. En la provincia solo se contaba con un vivero y el Centro de Esparcimiento ha cubierto un espacio que antes no había, donde vienen personas del lugar, e inclusive de Casma.»
Patricio Gartner, Jefe de Imagen Institucional y Editor General de la revista <i>Nueva Imagen</i>	«El área de Imagen Institucional buscaba defender el Centro de Esparcimiento para que la gente lo cuidara, lo asumiera como suyo. Buscaba apoyar para el cambio de cultura.»
Víctor Cano Ramírez, Gerente de Fábrica:	«Desde que fue cooperativa y después, con la nueva administración, la empresa ha pasado por un proceso, al que se le llama la vida, muerte y resurrección. Se tuvo que hacer un corte y no fue nada fácil para la empresa tratar de conseguir un aliado estratégico. No se sabía nada acerca de planeamiento estratégico, se tenía conocimiento de <i>joint venture</i> , pero no se sabía lo que significaba. [...] San Jacinto se ha levantado, ha crecido, ha levantado su producción en función a su gente, a esa gente trabajadora, a esa gente que siempre ha querido ver a San Jacinto en otro nivel.»

Cargo	Comentario
Víctor Gálvez, Subgerente de Logística	<p>«Nosotros participamos mucho con la comunidad de Chimbote como con la de San Jacinto. El Gerente General es miembro de la Cámara de Comercio y a través de él hay una relación, igual con el Club de Leones: al ser miembro de este Club, trato de traer obras sociales para San Jacinto. De una u otra forma hay una relación con la comunidad y con la empresa.»</p> <p>«San Jacinto es la que destaca más en el aspecto social; es una de las empresas que más ha crecido en los últimos años. [...] Estamos haciendo compras corporativas. Yo no considero que mi competencia venga de adentro; la competencia viene de afuera.»</p> <p>«La empresa es el eje que genera toda esta ola de servicio social con el único propósito de que la gente mejore su calidad de vida. [...] Hay un proyecto de formar microempresas constituido por amas de casa que puedan fabricar uniformes.»</p>
Zoila Montoya, Jefa de Control de Calidad	<p>«Algunas empresas aprovechan sus instalaciones y les dan un valor agregado a las mismas y San Jacinto aún no lo ha hecho. Por ejemplo, la empresa pudiera colocar alrededor de su zona agrícola pequeñas zonas de esparcimiento con miradores, y aprovecharlas con expendio de alimentos y algunas recreaciones, y en el camino, con algunas especies de viveros o forestales. A San Jacinto yo lo veo como un lugar que debe ser aprovechado para impulsarlo. [...] Por eso, estamos interesados en un proyecto con alguna ONG para formar talleres de artesanía, por ejemplo, porque fomentando la llegada de turistas al pueblo, la idea es que también generen sus propios ingresos. [...] También se puede fomentar el alojamiento y el aspecto de <i>bungalows</i>.»</p>

Fuente: elaboración propia.



Amanco por un Perú mejor

Israel Velarde Cumpa

1. Introducción

La responsabilidad social empresarial es un modo de gestión que incorpora la interrelación existente entre la comunidad, los colaboradores y el medio ambiente a través de sus propios valores y principios que se engranan en la misión y visión dentro del planeamiento estratégico de la empresa. De esta manera, la RSE es algo que debe nacer en el alma de las empresas, debido a que representa la voluntad de compartir los beneficios generados por la empresa, con sus *stakeholders* o grupos de interés (clientes, proveedores, trabajadores, Estado, medio ambiente, comunidad y accionistas). La RSE es un impulso que se genera por la convicción de las mismas de hacer algo por el desarrollo de la sociedad en general.

En la actualidad, cada vez es más conocido que la RSE no es una moda o tendencia, sino una condición necesaria con la que cuentan las empresas para mantenerse competitivas en el mercado. De esta manera, aparece el dilema de si dichas acciones son principalmente fruto de una protección de las empresas o provienen de una convicción.

Los consumidores buscan marcas que tengan una relación socialmente responsable con la sociedad y el medio ambiente. Por este motivo, muchas de las empresas se han visto en la necesidad de integrar dentro de su planeamiento estratégico acciones de RSE. Este es el caso de la empresa Amanco, actor principal del presente caso.

Actualmente, Amanco es líder latinoamericano en el negocio de tubosistemas, así como en el de construsistemas en Centroamérica, aun en medio de la difícil situación económica vivida en casi todos los mercados de la región. Amanco se caracteriza por ser una de las empresas más preocupadas en el ámbito mundial por incorporar la RSE dentro de su estrategia de negocios.

Amanco ha conseguido el citado éxito debido fundamentalmente a la adopción de prácticas socialmente responsables, las cuales le han permitido tener un excelente manejo de costos, asegurar la calidad del equipo ejecutivo y el entusiasmo, y la pasión de todos sus colaboradores por alcanzar el desarrollo sostenible. Una de las principales e innovadoras herramientas que Amanco ha desarrollado para conseguir no solo un alto valor económico, sino también un alto valor social y ambiental (triple resultado) es el balance de sostenibilidad (*sustainability scorecard*), el cual permite a la empresa estructurar sus actividades sobre la base de cinco dimensiones: financiera, clientes, procesos y tecnología, social y ambiental, y recursos humanos.

El Programa «Amanco por un Perú mejor» se inició en el año 2004 con el objetivo de que todos los colaboradores de la empresa sean los embajadores y protagonistas de la RSE en nuestro país, transmitiendo estos conceptos a los públicos interesados con quienes actúan, así como en sus propias comunidades. El programa consta de tres pilares: progreso, salud y actitud, y cada uno de ellos ha sido desarrollado a través de alianzas con organizaciones de la sociedad civil y el gobierno.

El caso que aquí se presenta se inicia con una breve descripción del sector económico de materiales de construcción, al cual pertenece Amanco del Perú, y continúa con la exposición de la empresa y sus estrategias diferenciadoras en temas de responsabilidad social. Finalmente, se describirán las actividades desarrolladas por la empresa a través del Programa «Amanco por un Perú Mejor» y se terminará con una sección de lecciones aprendidas.

2. Resumen ejecutivo

Amanco del Perú S.A. forma parte del Grupo Nueva, un *holding* internacional de empresas que se dedica a la producción y comercialización de materiales de construcción y productos ligados al sector forestal. Esta empresa desarrolló el Programa «Amanco por un Perú mejor», una iniciativa que permite asegurar mejoras en cuanto a calidad de la cadena de suministros de la empresa. A través de este programa, la empresa ha capacitado a sus proveedores, ferreteros y gasfiteros con la finalidad de que mejoren sus competencias, y puedan ofrecer

productos de calidad y utilizarlos adecuadamente. Las capacitaciones fueron realizadas por los propios colaboradores de Amanco, a los cuales se los llamó «embajadores», quienes fueron seleccionados a través de un riguroso proceso de selección y, posteriormente, fueron capacitados para brindar los cursos.

3. El sector de materiales de construcción

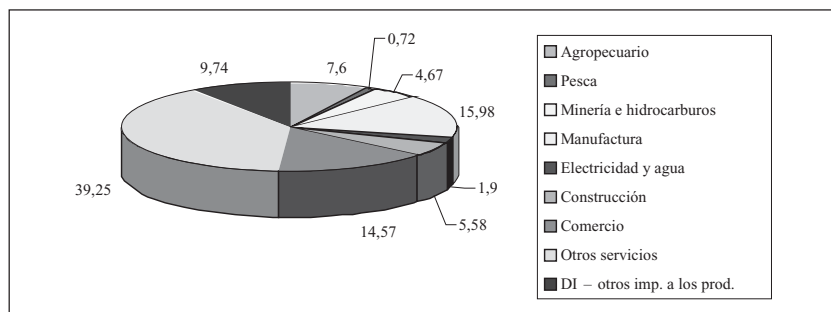
La empresa Amanco se dedica a la producción y comercialización de tubosistemas; por tal motivo, se encuentra vinculada directamente al sector económico de materiales de construcción. En el presente capítulo, se resumirán los principales factores que han afectado a este sector durante los últimos años, los cuales han tenido una repercusión positiva sobre la empresa.

3.1. Producción

La industria de la construcción y la actividad inmobiliaria, en particular, influyen de manera directa en la recuperación de los indicadores generales de la economía nacional. Su participación en el PBI y en la inversión interna ha sido de suma importancia en el proceso de recomposición de la economía nacional.

La participación del sector construcción en el PBI del 2003 fue de 5,4%, como se muestra en el gráfico 5.1. La tendencia actual muestra que el sector se encamina hacia la recuperación e incremento de su participación en el PBI, lo que ha repercutido favorablemente en las ventas de Amanco.

Gráfico 5.1
PBI por actividad económica, 2005
(estructura porcentual)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
Elaboración propia.

Otro indicador importante de este sector es su relación directa con respecto al PBI. Cuando el PBI agregado disminuye, el del sector construcción también lo hace; y, cuando aquel aumenta, el de la construcción sigue la tendencia, como podemos observar en el cuadro 5.1. Por ello, gracias al incremento en los precios como en la demanda del sector construcción, las ventas de Amanco en el año 2004 aumentaron en casi un 25% con respecto al año anterior¹.

Cuadro 5.1
PBI por actividad económica, 1992-2005
(variación porcentual anual)

PBI 1991-2003		
Año	PBI	Construcción
1992	-0,4	-0,9
1993	4,8	93,0
1994	12,8	76,1
1995	8,6	42,8
1996	2,5	7,3
1997	6,8	22,7
1998	-0,7	6,2
1999	0,9	-7,2
2000	2,9	-2,3
2001	0,2	-0,7
2002	4,9	8,7
2003	4,0	6,8
2004	4,8	8,7
2005 *	6,21	13,5

* Enero-noviembre del 2005

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

Durante el primer trimestre del año 2005, el sector construcción se expandió (por quinto año consecutivo), debido a un incremento en la edificación de viviendas gracias al desarrollo de proyectos como Mi Vivienda y Techo Propio, los cuales están dirigidos a los sectores de altos y medianos ingresos. Este hecho permitió que se incrementaran el consumo interno de cemento, el buen desenvolvimiento

1. Información proporcionada por la empresa (ver gráfico 5.3).

de las inversiones en el sector público (en obras escolares y de saneamiento), la autoconstrucción y la edificación de centros comerciales en los puntos financieros de la ciudad. Asimismo, el dinamismo de la construcción vial, tras la puesta en marcha de varias concesiones y el alineamiento en las inversiones del sector, incidió favorablemente en el sector a finales del año 2005².

3.2. Oportunidades y riesgos

La empresa Amanco, como líder en el sector construcción, en el rubro de tubosistemas, cuenta con una serie de oportunidades de mercado que puede aprovechar en los siguientes años para aumentar sus ventas. Entre estas oportunidades, están:

- Interés de la constructora Besalco de participar en las concesiones viales peruanas
- Duplicación de los créditos Mi Vivienda con libre disposición de CTS
- Construcción de tres *power centers*: conglomerados que unen a Totus y Sodimac
- Inversión en la construcción de hoteles por parte del grupo español Marsans
- Inversión del gobierno en infraestructura escolar
- Préstamo de Japón destinado a la mejora de los canales de irrigación

Adicionalmente, el sector cuenta con algunos riesgos que pueden afectar negativamente a las empresas que lo conforman, como:

- Poco presupuesto destinado a la mejora de infraestructuras para agua potable y alcantarillado
- Baja rehabilitación de obras viales en la sierra central

3.3. Precios

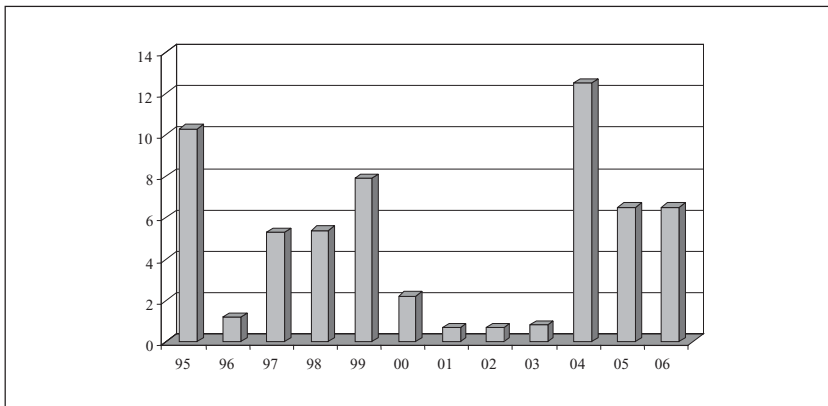
Dada la situación descrita del sector construcción, se prevé que los precios seguirán creciendo en los próximos años. Debido a la fuerte urbanización y el alza permanente de la cotización internacional del acero, se espera una gran demanda de planchas laminadas y fierros de construcción, lo que llevará a un incremento en los precios de estos productos.

2. Para mayor información, ver el anexo 1.

En el primer mes del año, la expansión en los precios de los materiales de construcción se originó por el incremento en la demanda internacional de la «madera», lo que promovió el buen desempeño de las cotizaciones de dicho material. El incremento de los «accesorios de plástico» se debió al aumento de los precios de tubos de PVC para agua (productos que comercializa Amanco) y los «agregados», como arena gruesa y hormigón, que también aumentaron sus precios.

Gracias a un aumento en la construcción de viviendas y edificios de gran envergadura, las estructuras de concreto fueron favorecidas, gracias al aumento de los precios de los tanques de agua. Por el contrario, debido a la reducción de costos operativos, se generó una contracción en el precio de las mayólicas y los mosaicos.

Gráfico 5.2
Precios de materiales de construcción, 1995-2006
(variación porcentual anual)

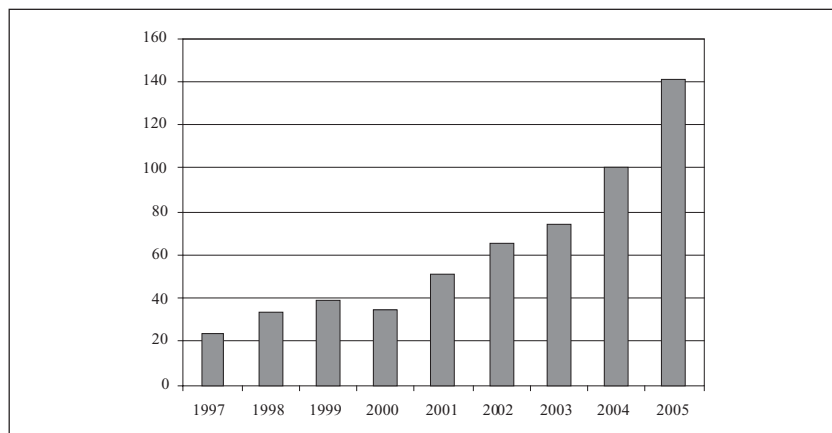


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
Elaboración propia.

3.4. Exportaciones e importaciones

La expansión de las exportaciones en todos los rubros del sector construcción influyó positivamente en los materiales de construcción cuyas exportaciones crecieron por cuarto año consecutivo (ver gráfico 5.3). Esta expansión se debió principalmente a que países como Estados Unidos, Ecuador y Bolivia incrementaron su demanda por estos productos.

Gráfico 5.3
Exportaciones de materiales de construcción
(en millones de dólares)



Fuente: SUNAT.

Elaboración: Maximixe.

Como consecuencia de los efectos de Camisea, las compras del exterior de materiales de construcción, en el 2004, mostraron un magro desempeño. Se experimentó una disminución en la rama de productos elaborados como resultado de la mayor contracción en las importaciones dirigidas al sector ferretero y metal-mecánico. No obstante, se continuaron demandando algunos materiales ante el mejor desenvolvimiento del sector inmobiliario. Cabe destacar que la fuerte competencia en dicho rubro hace que el dinamismo de los principales productos no atenúe la trayectoria decreciente general.

Si bien las compras en el rubro de materiales semielaborados cayeron, la mayor adquisición de materiales necesarios para la urbanización de centros comerciales y supermercados amortiguó esta caída. Por último, se percibió una disminución en la adquisición de materias primas naturales en lo que va del año.

3.5. Despachos locales, autoconstrucción y otros

Como consecuencia del mayor abastecimiento de cemento al sector construcción, minero, comercial, transporte e industrial, y del avance en la comercialización del aglomerante, se incrementaron los despachos locales de cemento durante este año. Asimismo, se mostró un dinamismo similar en las ventas locales, debi-

do a la expansión de viviendas en los sectores de bajos recursos económicos. Además, se experimentó un crecimiento en las exportaciones de cemento, por un incremento en la demanda de los mercados norteamericano y ecuatoriano.

Como resultado de la autoconstrucción y el reafirmado de vías, sobre todo al norte del país, se dinamizaron las ventas totales de algunas de las empresas abastecedoras de cemento. Sin embargo, otras empresas contrajeron sus ventas.

3.6. Cadena de suministros

La empresa Amanco está ubicada en un sector donde no existe una homogeneidad marcada entre los servicios y la calidad que ofrecen sus proveedores, los cuales muchas veces brindan productos o servicios que no cumplen los estándares mínimos requeridos para ser considerados de calidad. Por este motivo, Amanco busca desarrollarlos a través de los diferentes programas de RSE que realiza (lo que se explicará en la siguiente sección), de manera que pueda garantizar la calidad de sus productos y servicios.

Asimismo, la empresa se preocupa por desarrollar las capacidades de sus clientes gasfiteros y ferreteros a través de capacitaciones realizadas por el propio personal de la empresa. De esta manera, garantiza que estos puedan aprovechar al máximo las ventajas de los productos.

En suma, la evolución económica de Amanco durante los últimos años ha sido positiva, debido fundamentalmente al incremento en los precios de materiales de construcción, y a la mayor demanda existente por edificaciones y construcciones en nuestro país. Este crecimiento económico le ha permitido a la empresa desarrollar un particular modelo de gestión, el cual involucra una serie de programas de RSE, los cuales buscan distribuir ese valor o riqueza dentro de los principales grupos de interés de Amanco. Para ello, ha desarrollado el mapa estratégico, el cual busca obtener el triple resultado: valor económico, social y ambiental³.

3. El mapa estratégico de Amanco será explicado en la siguiente sección y se puede apreciar en el anexo 3.

4. Grupo Amanco

4.1. La empresa

Amanco del Perú es una de las empresas más importantes del sector construcción en el Perú. Forma parte del Grupo Amanco, el cual, conjuntamente con Masisa⁴, pertenece al Grupo Nueva. El Grupo Nueva es un *holding* de empresas que realiza operaciones en 15 países de las Américas; tiene ventas que superan los US\$1.240 millones y brinda empleo a más de 16.000 personas⁵ a través de negocios directamente ligados al sector forestal y los materiales de construcción.

El Grupo Amanco tiene su sede corporativa en San José, Costa Rica. No tiene una junta directiva propia y responde al Presidente Ejecutivo de Grupo Nueva, quien, a su vez, es el Presidente de la Junta Directiva de dicho grupo, la cual cuenta con miembros externos. Junto con el Grupo Masisa, Amanco comparte una misma visión, valores, principios empresariales, políticas y programas para la administración de los recursos financieros, ambientales y sociales.

Actualmente, el Grupo Amanco es el líder en Latinoamérica en Tubosistemas y tiene más de 50 años de presencia en la región. Asimismo, cuenta con 6.200 colaboradores y 23 plantas industriales, a través de las cuales comercializa sus productos en 29 países de Latinoamérica y el Caribe.

Amanco del Perú tiene sede en Sao Paulo, Brasil, y se dedica a la producción y la comercialización de tubosistemas, construsistemas y geosistemas. Esta empresa opera en el país desde 1997 y, en el 2004, sus ventas ascendieron aproximadamente a US\$1.200 millones.

Como se mencionó anteriormente, el Grupo Nueva es el controlador mayoritario del Grupo Amanco. Por ello, Fitch Ratings⁶ le otorgó al Grupo Amanco un *rating* privado internacional de BBB, lo que significa *investment grade*.

4. Empresa que produce y comercializa internacionalmente productos de madera.

5. Las ventas netas consolidadas del 2004 de Grupo Nueva alcanzaron US\$1.241 millones, creciendo 24% con relación al 2003 y continuando con la tendencia de los años anteriores. Esta trayectoria se ve también reflejada en un EBITDA (resultado operacional antes de depreciaciones y amortizaciones, y excluyendo partidas no recurrentes) consolidado de US\$266 millones en el año 2004, mostrando un significativo crecimiento de 117% respecto al 2003.

6. Fitch Ratings es una agencia de *rating* global, que proporciona análisis crediticios exhaustivos y actualizados, y perspectivas de futuro para los mercados crediticios mundiales.

Amanco se dedica a la producción y comercialización de tubosistemas, construsistemas y geosistemas, cuya descripción se presenta a continuación:

- *Tubosistemas*: tuberías, conexiones y accesorios para conducir agua, alcantarillado, irrigación, conducción eléctrica y fibra óptica, con foco en los segmentos predial, infraestructura y riego. Amanco cuenta con presencia en 13 países de Latinoamérica.
- *Construsistemas*: productos de fibrocemento, comercialización de madera, *gypsum* y acero para la construcción liviana. Amanco cuenta con una presencia marcada en Centroamérica.
- *Geosistemas*: soluciones geosintéticas integrales de ingeniería para obras civiles. Amanco cuenta con una fuerte presencia en Centroamérica, Panamá y Colombia.

4.2. Visión, misión, valores y responsabilidad social

La empresa tiene la visión de

ser reconocida como una empresa que crea valor económico operando dentro de un marco de ética, ecoeficiencia y responsabilidad social, de manera que pueda contribuir a mejorar la calidad de vida de la gente⁷.

Por otro lado, la misión de la empresa es

producir y comercializar tubosistemas o soluciones integrales para el transporte de fluidos, así como geosistemas, operando en los mercados de predial y construcción, infraestructura agrícola y minería⁸.

La empresa promueve los siguientes valores:

- No discriminación
- No trabajo infantil
- Libertad de asociación
- Compensación

7. Información proporcionada por Amanco del Perú.

8. Información proporcionada por Amanco del Perú.

- Seguridad social
- Estabilidad laboral
- Comunicación interna
- Proyectos de responsabilidad social

Para el Grupo Amanco, la responsabilidad social corporativa se entiende como

ser ciudadanos corporativos que interactúan de manera responsable con la sociedad, contribuyendo así a su desarrollo, y valorizando el crecimiento profesional y humano de los colaboradores y del entorno socioeconómico de nuestras empresas, mientras trabajamos por incrementar la eficacia y asegurar la permanencia a largo plazo de nuestros negocios, en beneficio de todos los públicos interesados (*stakeholders*) mediante un gerenciamiento sistemático con metas y resultados medibles⁹.

4.3. Estructura y estrategia empresarial

Amanco representa una empresa que ha integrado la RSE en la totalidad de su organización. De esta manera, se puede ver que la estructura organizacional y su estrategia empresarial están elaboradas fundamentalmente para asegurar que la empresa consiga el triple resultado: valor económico, social y ambiental. En nuestro país, Amanco del Perú representa la única empresa que ha desarrollado un modelo de gestión integral basado en responsabilidad social, lo cual evidencia el liderazgo y compromiso de la misma por desarrollar el tema.

Como se mencionó anteriormente, Amanco no cuenta con una junta directiva propia, sino que reporta directamente al Presidente Ejecutivo del Grupo Nueva, el cual, a su vez, es el Presidente de la Junta Directiva del *holding*. De esta manera, Amanco, Masisa, Terranova y Ecos¹⁰ comparten la misma visión, valores, principios empresariales, políticas y programas para la administración de los recursos de las empresas.

En los años 2002-2003, la empresa sufrió cambios en su estructura organizacional. Se fusionaron las posiciones de Presidente Ejecutivo y Director General con la finalidad de conseguir una mayor integración entre la visión estratégica de la

9. Ver la página web del Grupo Amanco: <http://www.amanco.com>.

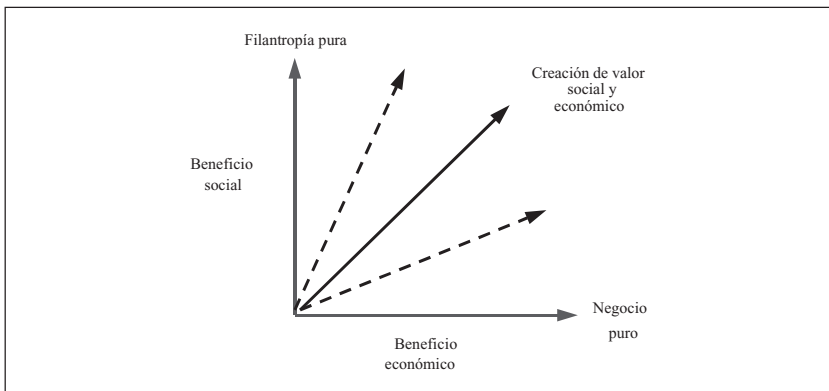
10. Empresas pertenecientes al Grupo Nueva (<http://www.gruponueva.com>).

empresa y su gestión operativa¹¹. Por ello, Amanco cuenta actualmente con un presidente ejecutivo, el cual tiene la función de coordinar directamente con los gerentes generales de las regiones en donde Amanco está presente.

Debido a esta estructura, el Grupo Nueva asegura que los temas sociales y ambientales sean responsabilidad de todas las diferentes unidades de negocios en las regiones en donde opera y, de esta manera, lograr consolidar esta filosofía adoptada en principio por el Presidente del Grupo Nueva. La adopción de esta filosofía radica en el convencimiento de la empresa de que, para obtener un éxito sostenible en el mercado, es preciso involucrar y compenetrar a todo el personal de la empresa a través de una misma filosofía estimulante y motivadora.

La estrategia de Amanco¹² está alineada con los principios del desarrollo sostenible, ya que busca integrar en su gestión empresarial la generación de valor económico, social y ambiental (ver gráfico 5.4). Esta es la estrategia del Grupo Amanco, la cual le permite alcanzar el éxito sostenible en el competitivo mercado mundial.

Gráfico 5.4
Estrategia empresarial de la responsabilidad social



Fuente: Porter 1982.
Elaboración propia.

11. Ver el *Reporte de Sostenibilidad 2002-2003* (<http://www.amanco.com>).

12. Información proporcionada por Jimena García Vela, Responsable del Área de Responsabilidad Social y Comunicaciones de Amanco del Perú.

Desde el año 2003, Amanco cuenta con una Declaración de Principios Empresariales, la que tiene como objetivo específico convertir la misión y visión de la empresa en directrices prácticas para el trabajo diario de sus colaboradores¹³.

Asimismo, Amanco publica cada dos años un *Reporte de Sostenibilidad* basado en las pautas del *Global Reporting Initiative* y ofrece, de manera transparente, a sus públicos de interés el desempeño social, ambiental y económico. Por otro lado, en el mes de marzo del 2003, el Presidente Ejecutivo del Grupo Nueva, Julio Moura, comunicó públicamente el compromiso del Grupo con los principios del Pacto Mundial (*Global Compact*). De esta manera, el Grupo Nueva y la totalidad de las empresas que pertenecen a su *holding* se comprometieron a cumplir con las disposiciones de esta iniciativa creada en 1999 por Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas¹⁴.

4.3.1. El triple resultado y el balance de sostenibilidad (sustainability scorecard)¹⁵

El triple resultado de Amanco representa la estrategia por la cual la empresa busca crear valor económico, social y ambiental. Esta estrategia se ve reflejada en el balance de sostenibilidad de la empresa (*sustainability scorecard*¹⁶), el cual permite buscar el equilibrio entre los objetivos económicos, sociales y ambientales¹⁷. El balance de sostenibilidad de Amanco se puede observar gráficamente a través del mapa estratégico, el cual se muestra en el anexo 2.

Este balance de sostenibilidad de Amanco representa una importante herramienta de control y evaluación del desempeño ambiental, social y económico de la empresa. Este modelo tiene como base el *balanced scorecard*, una herramienta creada por Robert Kaplan y David Norton, reconocidos expertos en la administración organizacional. De esta manera, cuentan con una herramienta vital en la gerencia moderna y, a su vez, tienen una manera de demostrar que las iniciativas de responsabilidad social empresarial y de gestión ambiental apoyan la creación de valor de los negocios de una manera más sostenible al impactar en

13. Ver el *Reporte de Sostenibilidad 2002-2003*.

14. United Nations Global Compact (<http://www.unglobalcompact.org>).

15. Ver el anexo 2.

16. Instrumento adaptado por Amanco a partir del *balance scorecard* de Kaplan y Norton, con la finalidad de lograr valor económico, social y ambiental.

17. Ver <http://www.amanco.com>.

la generación de mayores ingresos, menores riesgos, mayor productividad, innovación e imagen de marca¹⁸.

Con la finalidad de conseguir el triple resultado, Amanco resalta dentro de su mapa estratégico la presencia de cinco dimensiones fundamentales en el desarrollo de las operaciones de la empresa:

- Finanzas
- Clientes
- Procesos y tecnología
- Social y ambiental
- Recursos humanos

Las dimensiones del mapa estratégico de recursos humanos, gestión social y ambiental, y procesos y tecnologías son la parte operativa donde la empresa puede afectar. Cada una de ellas tiene objetivos estratégicos, los cuales se desagregan en iniciativas claves y acciones vitales que se asignan a toda la organización con la finalidad de que mantenga el rumbo estratégico definido.

El trabajo realizado sobre las tres dimensiones mencionadas anteriormente tiene un efecto directo sobre la dimensión de clientes que repercute sobre la dimensión financiera, para así poder alcanzar el triple resultado.

4.3.2. Dimensión financiera

El resultado más evidente que se puede apreciar en la dimensión financiera de Amanco de los últimos años es que la empresa ha alcanzado retornos razonables¹⁹ teniendo en consideración la época de crisis que se ha vivido en Latinoamérica los últimos años.

Los objetivos específicos de la dimensión financiera de la empresa son²⁰:

18. Ver el *Reporte de Sostenibilidad 2002-2003*.

19. Las ventas del Grupo Amanco reflejaron, en el 2004, un incremento del 16% con respecto al año anterior y el EBITDA logró un aumento del 13% con respecto al año anterior. En cuanto a Amanco del Perú, las ventas del 2004 mostraron un incremento del 34% con respecto al año anterior y el EBITDA alcanzó un crecimiento de más del 100% respecto al año anterior. Estas mejoras se lograron gracias a una política proactiva de segmentación de mercados, compras estratégicas de materia prima, introducción de productos nuevos y mejoras en la eficiencia operativa.

20. Ver el *Reporte de Sostenibilidad 2002-2003*.

- Garantizar el financiamiento de la estrategia de la empresa, minimizando costos y riesgos
- Incrementar los ingresos de forma rentable y sostenible
- Reducir los costos operativos

De acuerdo con la estrategia de la empresa, actualmente el éxito financiero a largo plazo depende de la forma como la compañía cumple sus compromisos para con el desarrollo sostenible y responsabilidad social. Por ello, las actividades desarrolladas por Amanco han buscado crear valor económico contribuyendo, a su vez, a mejorar la calidad de vida de la sociedad.

4.3.3. Dimensión clientes

Amanco está convencida de que los consumidores prefieren cada vez más los productos y servicios de compañías que ofrecen una calidad y servicio excelentes, que son reconocidas como dignas de confianza y se comportan como ciudadanos corporativos ejemplares. Aparentemente, Amanco está convencida de ello; por eso, se encarga de introducir esta variable dentro de su estrategia, tratando de brindarles a sus clientes mejores productos y servicios.

La empresa entiende que uno de los desafíos más importantes para las empresas en la actualidad es la búsqueda constante por anticipar y satisfacer esas necesidades cambiantes de los clientes. Para poder conseguirlo, es necesario que la empresa esté convencida de la importancia de adaptarse rápidamente al cambio y cuente con el total compromiso de todos sus colaboradores.

Los objetivos específicos de Amanco en la dimensión clientes de la empresa son los que se muestran a continuación:

- Reforzar la imagen de la marca Amanco
- Innovar con productos de alto margen
- Satisfacer a los clientes

4.3.4. Dimensión procesos y tecnología

El objetivo central de la empresa en la dimensión procesos y tecnología es alcanzar una mayor eficiencia. Para ella, la mejor manera de hacerlo es a través de productos innovadores²¹, soluciones completas y servicio de excelencia dentro

21. Los clientes de Amanco valoran los productos innovadores. En el 2002, el 10,9% de las ventas totales del Grupo correspondió a productos novedosos y el 12,3% en el 2003.

de un marco de confianza y altos estándares de calidad mundial. Amanco viene trabajando por mejorar permanentemente la eficiencia de sus productos. Para ello, cuenta con el proceso de creación de productos (PCP), que busca garantizar una mayor efectividad y rapidez en la introducción de nuevos productos o en el mejoramiento de los existentes y lograr la satisfacción del cliente con un impacto ambiental bajo²².

Adicionalmente, dentro de esta dimensión, la empresa también cuenta con procesos de mejora de la productividad de la fuerza de ventas a través de los cuales se está implementando el proyecto de Customer Relationship Management – CRM/e-Business como una oportunidad con los clientes. Por otro lado, también se cuenta con proyectos de manejo de complejidad, de generación de demanda, comunicación, compras, entre otros²³.

Los objetivos específicos de la dimensión procesos y tecnología de la empresa son los que se muestran a continuación²⁴:

- Optimizar la planeación financiera local y corporativa
- Mejorar la gestión de activos fijos y reducir el capital de trabajo
- Comunicarse efectivamente con los grupos priorizados
- Optimizar los procesos de investigación e introducción de nuevos productos
- Gerenciar riesgos
- Mejorar los procesos de servicio y relación con clientes
- Mejorar los procesos de abastecimiento
- Optimizar la utilización de la capacidad de las plantas

4.3.5. Dimensión social y ambiental

El objetivo fundamental de la dimensión social y ambiental de Amanco es evidenciar una gestión responsable con las personas y con el medio ambiente. Para ello, la empresa tiene los siguientes objetivos específicos:

- Cumplir con los estándares internacionales de calidad, salud, seguridad y medio ambiente

22. Durante el 2004, el volumen de ventas de nuevos productos respecto al total ascendió a 22,1%.

23. Ver <http://www.amanco.com>.

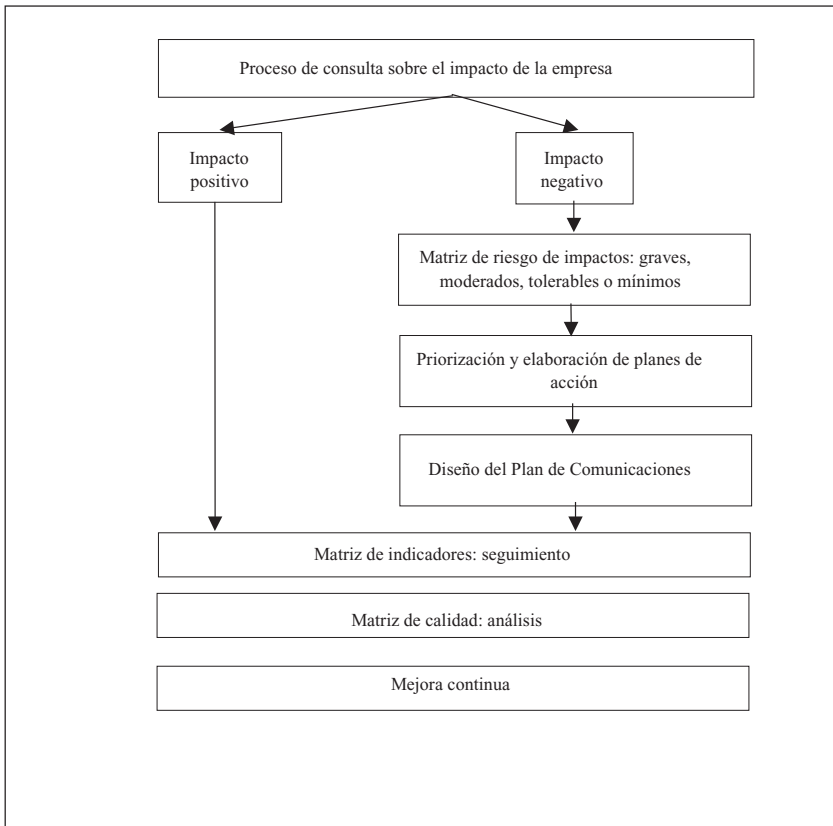
24. Para mayor información, ver el *Reporte de Sostenibilidad 2002-2003*.

- Gestionar el sistema de impactos sociales
- Minimizar el impacto ambiental mejorando indicadores de ecoeficiencia

Para mejorar su relación con los grupos de interés prioritarios, la empresa ha diseñado una guía de comunicación y consulta para apoyar las operaciones de diálogo. Básicamente, se desarrollan las siguientes actividades:

- Se realizan encuestas, mesas de diálogo, comunicación y consulta con públicos interesados, donde se miden los impactos positivos y negativos de las operaciones.
- Sobre los impactos negativos identificados, se plantea una matriz de riesgo donde se mide el nivel de probabilidad de ocurrencia y el nivel de gravedad (perjudicial). Ello da como resultado la clasificación de los impactos en graves, moderados, tolerables o mínimos.
- Sobre la base de dicho análisis, que permite priorizar las acciones, se plantean las iniciativas clave que se deben seguir en una matriz de planes de acción.
- Se prepara el Plan de Comunicaciones a través de la matriz de comunicaciones dividida por temas priorizados, mensajes clave y públicos objetivos.
- Se hace un seguimiento a través de una matriz de indicadores.
- Por último, se analiza la calidad del proceso a través de una matriz de calidad donde se miden los aspectos sobre procedimientos, el nivel de respuesta de la empresa y el proceso de mejora continua.

Gráfico 5.5
Proceso de diálogo y comunicación con *stakeholders*



Fuente: Amanco del Perú.
 Elaboración propia.

Durante el año 2004, se realizaron consultas trimestrales con los clientes y proveedores, y consultas anuales con la comunidad. Las consultas con los colaboradores se realizan de manera continua en la empresa. Este indicador muestra el cumplimiento de las consultas y la respuesta a las mismas.

Cuadro 5.2
Metodología de consultas de Amanco del Perú
(resultados del año 2004)

<i>Stakeholder</i>	Frecuencia	Real	Estimado	Diferencia
Clientes	Trimestral	524	457	15%
Proveedores	Trimestral	149	90	66%
Comunidad	Anual	64	60	7%
Total		737	607	21%

Fuente: Amanco del Perú S.A.

Adicionalmente, se desarrollaron otros proyectos con la comunidad, como el de percepción de valor, que muestra el valor percibido de la comunidad respecto a los programas que se realizan como resultado de los procesos de consulta. Asimismo, se desarrolló el índice de responsabilidad social que mide el nivel de compromiso que, según perciben los públicos interesados, tiene la empresa con la sociedad y el medio ambiente.

En cuanto a la percepción de valor, la consulta del año 2004 mostró que el 64% de los vecinos encuestados estaba satisfecho con el impacto de Amanco en la comunidad y el empleo. Respecto al índice de responsabilidad social, el 73% de los clientes de Amanco mostró una actitud positiva hacia la empresa.

Gestión ambiental

La empresa, consciente de la importancia que tiene el cuidado del medio ambiente, ha realizado las siguiente actividades:

- Certificación ISO 14001 en todas las operaciones (2003)²⁵
- Certificación ISO 9000 en todas las operaciones (2003)²⁶
- Utilización de nuevos estabilizadores de CaZn en el 20% de los productos fabricados (2002)

25. Certificación en todas las operaciones de tubosistemas, con excepción de Brasil (en el noreste) y Costa Rica por traslado de nuevas instalaciones, y en todas las operaciones de construsistemas, con excepción de Rooftec en Ecuador.

26. Certificación en todas las operaciones de construsistemas (Plycem y Rooftec) y tubosistemas, con excepción de la planta de tubosistemas en el noreste de Brasil, por traslado a nuevas instalaciones.

- Eliminación de pigmentos que contengan materiales pesados (2002)
- Incremento de los ahorros resultantes de la ecoeficiencia a aproximadamente US\$1,3 millones (2002)
- Certificación bajo la norma OHSAS 18001 en todas las operaciones, con excepción de la planta en el noreste de Brasil²⁷

4.3.6. Dimensión recursos humanos

El objetivo fundamental de la dimensión de recursos humanos de Amanco es la construcción de una cultura única basada en la estrategia de la empresa y que genere una identidad propia, la cultura Amanco. Para ello, la empresa cuenta con los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar competencias estratégicas en sus colaboradores
- Consolidar una cultura que viva los valores de la empresa
- Asegurar comunicación, alineamiento y ejecución disciplinada de la estrategia

Para la empresa, la dimensión de recursos humanos es muy importante, dado que, a través de una buena cultura organizacional, se pueden obtener de manera más rápida los objetivos estratégicos de la empresa. Por ello, lo que se busca es que exista un respeto mutuo entre todos los colaboradores de la empresa, lo que asegura:

- Respetar la individualidad y la integridad de cada uno
- Promover el trabajo en equipo
- Desarrollar un ambiente de trabajo que fomente la máxima sinergia entre los colaboradores
- Brindar oportunidades para el desarrollo profesional de los colaboradores, así como programas de capacitación y motivación para la mejora de destrezas
- Proporcionar condiciones laborales sanas y seguras

4.4. Programas de responsabilidad social

Amanco del Perú lleva a cabo programas alineados con los resultados de las consultas periódicas que realiza la empresa con sus públicos interesados. Los programas desarrollados por la empresa están centrados fundamentalmente en los trabajadores, comunidad, clientes y proveedores, y son los que se muestran a continuación.

27. El proceso se inició en el año 2004.

4.4.1. Colaboradores

Amanco cumple con sus colaboradores a través de prácticas de normas de salud y seguridad de acuerdo con la ISO 18001. Asimismo, realiza el Programa de Dupont, el cual busca sensibilizar a los mismos en el tema de la seguridad.

El Programa Embajadores, realizado por la empresa, busca que los colaboradores compartan con el resto de públicos interesados la filosofía de Amanco del Perú, como protagonistas de la responsabilidad social en el Perú. De igual manera, el Programa de Reciclaje Interno crea una cultura interna que permite que todos los desechos de la empresa, generados en el área administrativa y en la planta de producción, sean reciclados a través de empresas especialistas.

Amanco ha desarrollado una metodología de consultas internas que permite obtener información, en un ambiente informal, acerca del desempeño de la empresa y el sentir de los colaboradores. El voluntariado corporativo se realiza a través de actividades puntuales en la comunidad cercana a la empresa; por ejemplo, el grupo de voluntarios de Amanco ha pintado el Colegio, la Posta Médica y la Iglesia.

Para hacer partícipes a las familias de los colaboradores de la filosofía de la empresa, se realizan actividades como «Conociendo Amanco del Perú», en la cual estas son invitadas a pasar un día en la empresa donde pueden conocer el lugar de trabajo de sus familiares.

También ofrece el Taller de Generación de Ingresos. En este, se imparten cursos de manualidades, repostería, entre otros, dirigidos a las esposas o madres de los colaboradores con el objetivo de que, a través del aprendizaje en dichos cursos, estos puedan vender los artículos que realizan y generen un ingreso adicional en el hogar.

4.4.2. Comunidad

En las mesas de diálogo, comunicación y consulta, la empresa se reúne con todos los miembros de la comunidad cercana a su planta como la Asociación de Propietarios, la Covesa, el Colegio, la Asociación de Padres de Familia, la Iglesia, el doctor de la Posta Médica, etc.

Como resultado de las consultas y mesas de diálogo con la «Comunidad Cercana», Amanco ha desarrollado diferentes programas, entre los que encontramos

el de *empleo*, que consiste en dar prioridad para contrataciones a personas que viven en la zona cercana a la planta; y el de *seguridad*, el cual se basa principalmente en el trabajo junto a la comunidad para tener una mayor seguridad en la zona, lo que no beneficia solo a los miembros de la comunidad, sino también a los colaboradores de la empresa; por ello, se ha colocado iluminación adicional en la parte posterior de la planta.

En educación, se realizan diversas actividades de apoyo al Colegio de Santa Rosa de Quives. Entre las actividades más representativas, tenemos la donación de bienes en desuso (se han entregado computadoras, archiveros, etc.). También se han llevado a cabo capacitaciones en liderazgo y ventas a embajadores de la empresa (colaboradores), junto con los chicos de quinto de secundaria del colegio, con el objetivo de compartir con ellos la filosofía Amanco y capacitarlos en temas empresariales que puedan ayudarlos cuando salgan del colegio.

4.4.3 Medio ambiente

En medio ambiente, Amanco se preocupa por el ornato de la zona en la cual opera. La empresa ha iniciado un macroproyecto que busca mejorar la zona posterior a la empresa. Este proyecto busca la participación conjunta de los miembros de la comunidad, la municipalidad de la zona y la zona para sembrar el parque, colocar la pista, las veredas y el parque de la parte posterior de la planta. Otra actividad realizada por la empresa es el entrenamiento en cursos de gasfitería y cuidado del agua a los vecinos; con ello, no solo se busca brindar una opción laboral, sino también crear una mayor preocupación por la problemática del agua.

Como parte de la gestión ambiental, también se realizan mediciones anuales de ruido, polvo y gases, las cuales son comunicadas a la comunidad vecina a la planta. Además y debido a que Amanco se dedica a la conducción de fluidos, la empresa ha desarrollado una serie de acciones enfocadas en resolver el problema del agua:

- Se han capacitado a más de 3.000 cachineros o recolectores informales para que puedan realizar trabajos de gasfitería durante su labor diaria y tengan una opción de vida.
- En conjunto con la ONG Ecociudad, la empresa ha implementado un proyecto experimental de reutilización de agua de lavatorios y duchas para regar áreas verdes de la comunidad. A la fecha, se han regado tres parques en Villa el Salvador y se está buscando duplicar el proyecto en otras zonas.

- En un campo más amplio con la comunidad y sociedad, el Grupo Amanco llevó a cabo la campaña «Latinoamérica tiene sed», que busca generar conciencia de la problemática del agua que existe en el mundo y nuestro país.
- La empresa realiza campañas que apoyen la problemática del agua con el objetivo de crear conciencia entre los públicos interesados de la empresa y sociedad en general. Para ello, forma alianzas con terceros que busquen crear proyectos relacionados.

4.4.4. Clientes y proveedores

En cuanto a la RSE con sus clientes, Amanco ha desarrollado procesos de consulta trimestrales donde se evalúa el nivel de servicio y el nivel de compromiso de la empresa con respecto a la sociedad en la que opera. Adicionalmente, se realizan charlas y capacitaciones técnicas en gasfitería.

Con respecto a la RSE con sus proveedores, estos son considerados socios estratégicos de la empresa; para ello, Amanco cuenta con una política para proveedores donde se incluyen los valores de la empresa.

Se realizan capacitaciones a los proveedores en sistemas de gestión, servicio, entre otros.

5. Programa «Amanco por un Perú mejor»

Desde el año 2004, Amanco del Perú ha venido desarrollando el Programa «Amanco por un Perú mejor», el cual forma parte de la serie de iniciativas mencionadas que realiza la empresa en temas de responsabilidad social. Este programa integral tiene como fin involucrar a los colaboradores de la empresa en la estrategia de RSE de la misma.

5.1. Objetivo del programa

El Programa «Amanco por un Perú mejor» tiene como objetivo principal hacer que los colaboradores de la empresa se transformen en los principales promotores e impulsores de la responsabilidad social en el Perú, involucrándolos en sus programas de RSE. Además, este programa busca que el resto de sus grupos de interés, llámense clientes, proveedores y comunidad, formen parte de la filosofía de ética, ecoeficiencia y responsabilidad social de la empresa.

La empresa Amanco del Perú define el objetivo principal de este programa de la siguiente manera:

Contribuir a la mejor calidad de vida y al incremento de la competitividad de un grupo de MYPE ferreteras y de gasfiteros independientes, involucrados en la cadena de distribución de Amanco²⁸.

Adicionalmente, el programa cuenta con los siguientes objetivos específicos:

- Fortalecer tangiblemente las competencias técnicas y empresariales de un grupo de gasfiteros y ferreterías relacionados con Amanco
- Apoyar a un grupo de gasfiteros y ferreterías relacionados con Amanco en mejorar su calidad de vida a través de una vida más saludable

5.2. Variables estratégicas

Las actividades desarrolladas a través del Programa «Amanco por un Perú mejor» han sido clasificadas por la empresa en importantes variables, las cuales representan aspectos fundamentales dentro de la estrategia de responsabilidad social de Amanco y que son progreso, salud y actitud.

5.2.1. Progreso

Esta variable se define como la contribución de la empresa en el incremento o desarrollo de la competitividad de los públicos interesados en la cadena de distribución de Amanco, los cuales son:

- Proveedores
- Colaboradores
- Clientes ferreteras
- Gasfiteros independientes
- Comunidad

Una manera de garantizar el cumplimiento de este objetivo se consiguió a través de la alianza estratégica formada con PROMPYME (Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa) y Fundes Chile, instituciones que, conjuntamente con Amanco del Perú, asumieron el reto de realizar capacitaciones empresariales.

La alianza creada con estas dos instituciones tiene los siguientes objetivos:

28. Amanco del Perú. «Perfil del Programa Amanco para un Perú Mejor», abril del 2005.

- *La alianza con PROMPYME* buscaba fortalecer tangiblemente las competencias técnicas y empresariales de los gasfiteros y ferreterías clientes de Amanco. Con el fin de conseguir esto, PROMPYME recurrió al Programa «Perú emprendedor» del Ministerio de Trabajo, el cual financió la capacitación de los clientes de Amanco del Perú en un 75%. De esta manera, se garantizó que cada cliente recibiera 12 capacitaciones y 4 asistencias técnicas, las cuales podían ser utilizadas por el mismo propietario o por sus colaboradores.
- *La alianza con Fundes Chile*²⁹ permitió que se realizaran 6 capacitaciones para 240 clientes. Además, se tiene pensado llevar a cabo capacitaciones adicionales (2 por trimestre) en temas empresariales para clientes de Lima y provincia. En cada capacitación, participa un grupo de colaboradores de Amanco del Perú, los cuales son sometidos a un entrenamiento adecuado para capacitar al resto de públicos interesados. Es importante señalar que los colaboradores de Amanco del Perú se han encargado de capacitar a otros colaboradores de la empresa, proveedores, clientes y miembros de la comunidad.

5.2.2. *Salud*

El objetivo de esta variable es mejorar la salud de los diferentes públicos interesados de la empresa. Asimismo, busca incrementar su productividad y mejorar el estado de ánimo en los centros de trabajo relacionados (clima laboral). Con la finalidad de conseguir este objetivo, se creó una alianza con Catalyst³⁰. Como parte de los beneficios del programa, las personas que participan pueden gozar de descuentos en algunos servicios de salud y exámenes médicos.

5.2.3. *Actitud*

El objetivo de esta variable es desarrollar una actitud positiva y un mayor compromiso de los públicos interesados. Por ello, a lo largo del programa, se refuerzan conceptos relacionados con el manejo de impactos sociales y ambientales,

29. Fundes es una organización latinoamericana, con sede en Chile, que se dedica a apoyar con talleres y cursos especialmente diseñados para las pequeñas empresas; ha capacitado a más de 40.000 empresas en diversos países de Latinoamérica.

30. Catalyst es un consorcio de cinco organizaciones no gubernamentales (ONG) y que apoya a programas relacionados con la salud. Cuenta con el financiamiento de la USAID (United States Agency for International Development).

y responsabilidad social empresarial en el entorno de los públicos interesados de Amanco del Perú. Asimismo, se contó con la participación de líderes de Avina³¹ y se realizó una capacitación en temas de responsabilidad social.

En los primeros meses de preparación (octubre a diciembre del 2004), se formaron alianzas con las ONG Fundes Chile y Catalyst, y con PROMPYME. Asimismo, durante el primer semestre de ejecución (enero a julio del 2005), se logró preparar a 20 embajadores (capacitadores internos), y capacitar a más de los 100 principales clientes ferreteros, a más de 80 principales proveedores, a más de 60 colaboradores y a 60 jóvenes de la comunidad cercana. Estas acciones han impactado en el nivel de percepción de los públicos interesados respecto a la empresa. Cabe resaltar que los embajadores, como parte de su compromiso, fueron los responsables de replicar las capacitaciones con los públicos interesados.

5.3. Alianza con PROMPYME

La alianza entre Amanco del Perú y PROMPYME tiene como contexto el trabajo de promoción de la responsabilidad social empresarial que viene realizando PROMPYME con Swisscontact, con la finalidad de mejorar la competitividad local en nuestro país.

Este trabajo de promoción comprende la realización de proyectos piloto, en los cuales se cofinancian iniciativas concretas de RSE por parte de empresas privadas. La razón de ser de estas iniciativas es la generación de un efecto demostrativo que permita dar legitimidad a los objetivos de mejoras en competitividad empresarial para el desarrollo económico local. Se apoya a las empresas a través de esta cofinanciación siempre y cuando sus proyectos contribuyan al desarrollo de sus proveedores, distribuidores, clientes y la comunidad local en general. Amanco del Perú resultó ser una de las primeras empresas identificadas para la realización de iniciativas piloto.

De esta manera, se acordó brindar capacitación integral a alrededor de 100 ferreteros, así como a los gasfiteros independientes asociados a ellos³². El objetivo de la iniciativa fue mejorar la competitividad de ferreteros y gasfiteros de manera sostenible y fomentar estrategias de venta que favorezcan sus negocios.

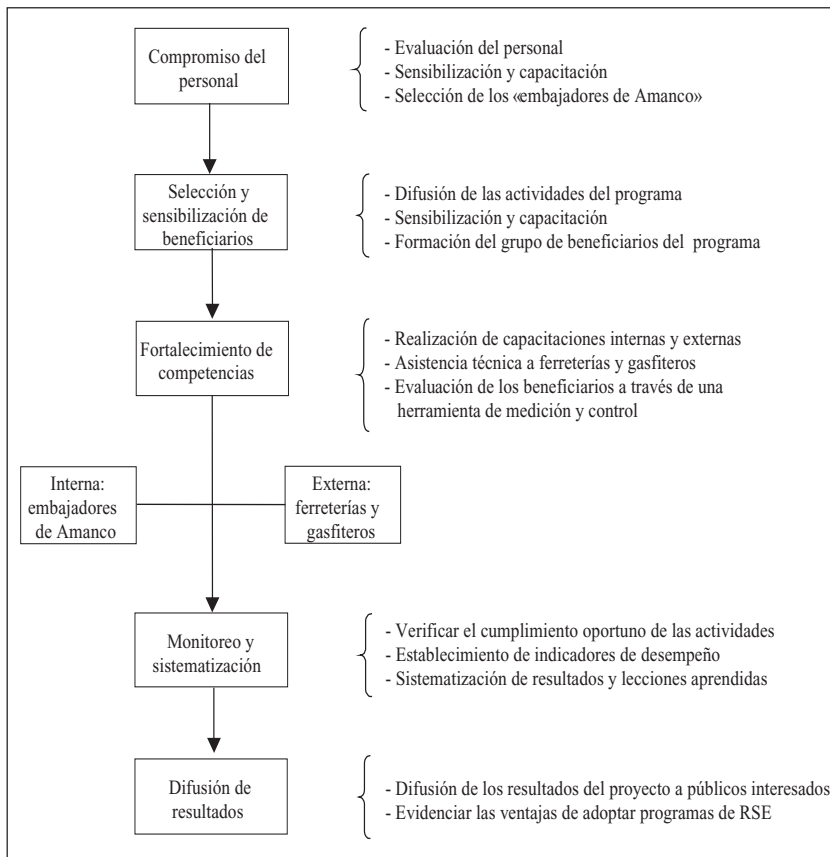
31. La Fundación Avina fue creada por el empresario suizo Stephan Schmidheiny con el objetivo de generar alianzas o asociaciones entre líderes de la sociedad civil y el empresariado en temas de desarrollo sostenible en Iberoamérica.

32. Este grupo de beneficiarios posee un jornal promedio de S/.40. Un 80% de ellos carece de educación técnica y la mayoría solo ha culminado su formación primaria.

5.4. Actividades del Programa «Amanco por un Perú mejor»

Las actividades desarrolladas por la empresa Amanco, dentro del contexto del Programa «Amanco por un Perú mejor», tuvieron una serie de etapas, las cuales se muestran a continuación en el gráfico 5.6³³.

Gráfico 5.6
Actividades del Programa «Amanco por un Perú mejor»



Fuente: Amanco del Perú S.A.
Elaboración propia.

33. Ver el anexo 3.

Entre las actividades desarrolladas por la empresa para sensibilizar, capacitar y comprometer a sus colaboradores con la estrategia de responsabilidad social, encontramos la realización de una selección y evaluación de sus colaboradores sobre la base del nivel de relación que estos tienen con los diferentes públicos interesados de la empresa. De esta manera, se logró que los colaboradores estuvieran representados por aquellos que tenía una mayor interrelación con los públicos internos y externos de la empresa.

Luego, se procedió a capacitar a los colaboradores seleccionados en temas vinculados a estrategias de responsabilidad social, y su relación con el desarrollo económico, social y ambiental de los públicos de interés.

Con el objetivo de generar interés por parte de los clientes, en la iniciativa de RSE de Amanco con las ferreterías y gasfiteros, se seleccionaron algunos clientes de la empresa y se realizó el proceso de sensibilización de los mismos acerca de la importancia de la RSE como parte de la estrategia de la empresa (desarrollo de la cadena de valor). Finalmente, se desarrolló un plan de acción que incluyó plazos, actividades y estrategias que permitieran capacitar exitosamente a los clientes de la empresa.

Luego, se procedió a realizar un proceso de selección y sensibilización de beneficiarios con el objetivo de informar y sensibilizar a los clientes de Amanco acerca de los beneficios de las capacitaciones que se iban a brindar. De esta manera, se consolidó un importante público beneficiario que le permitió a dicha empresa desarrollar su estrategia de RSE.

Lo más importante de este proceso de sensibilización realizado por Amanco radica en que se les mostró a los participantes los principales beneficios que obtendrían si formaban parte de las capacitaciones; de esta manera, se generaron incentivos importantes. La empresa buscó y fomentó constantemente un fuerte compromiso para participar en el proyecto.

La siguiente actividad que se realizó fue el fortalecimiento de las competencias de ferreterías y gasfiteros, en la cual se brindaron las capacitaciones y la asistencia técnica en busca de una mejora en la posición competitiva de estos grupos. Algunos de los temas desarrollados fueron responsabilidad social, salud, manejo del agua, ética, atención al cliente, entre otros.

Amanco elaboró una herramienta de evaluación que permite recopilar información y generar diagnósticos individuales de las empresas y gasfiteros partici-

pantes, la cual incluye información sobre aspectos productivos, tecnológicos, de gestión, indicadores de ingreso, conocimientos de atención al cliente, entre otros. Además, esta herramienta se utiliza para establecer la situación inicial o línea base de las ferreterías y gasfiteros participantes.

Adicionalmente a las capacitaciones externas, los «embajadores de Amanco» llevaron a cabo las capacitaciones internas gratuitas. Los cursos fueron los siguientes:

Capacitación interna Amanco

Ferretería: Programa Embajadores

- Capacitaciones de Fundes
- Curso de salud ocupacional (a través de la alianza con Catalyst)
- Curso de responsabilidad social empresarial (al cierre del círculo de capacitaciones del 2004)

Gasfiteros: Equipo Técnico

- Curso de productos Amanco
- Curso de salud ocupacional (alianza con Catalyst)
- Curso de manejo del agua
- Curso de responsabilidad social empresarial

Capacitación externa especializada

Ferretería: Bono PYME

- Curso de tributación
- Curso de control de inventarios
- Curso de atención al cliente
- Curso de computación aplicada
- Curso de márketing

Gasfiteros: Fundes

- Curso técnico de gasfitería
- Curso de ética
- Curso de atención al cliente
- Curso básico de costos (presupuestos)

Luego, se procedió a realizar un monitoreo y sistematización del programa, en el cual se verificó el cumplimiento oportuno de las actividades mediante el segui-

miento de indicadores de desempeño y medios de verificación señalados en la matriz de marco lógico³⁴. Asimismo, se sistematizaron los principales resultados y lecciones aprendidas con el fin de que pudieran ser aplicados en futuros proyectos.

Finalmente, el proceso terminó con la difusión de los resultados del proyecto³⁵ con el objetivo de demostrar las ventajas de adoptar, por parte de las grandes y medianas empresas, las estrategias de RSE. Aparte de las capacitaciones, Amanco del Perú brindó a sus públicos interesados una serie de charlas de salud relacionadas con una vida más saludable, y exámenes de salud brindados de manera gratuita y/o con descuento.

6. Lecciones aprendidas

Actualmente, las empresas luchan cada vez más por mantenerse competitivas en el mercado global en el que operan. La empresa materia del presente caso, Amanco del Perú, es un claro ejemplo del éxito que puede obtener una empresa al integrar dentro de su gestión la responsabilidad social. A continuación, se presentan las más importantes lecciones que deja el presente caso:

- La responsabilidad social empresarial representa la forma de vida de Amanco del Perú, lo cual la convierte en una empresa única en el país. Esta empresa ha integrado perfectamente dentro de su gestión el modelo de RSE y, a través de él, garantiza su sostenibilidad. Este caso es un claro ejemplo de que, cuando existe un fuerte compromiso en todos los niveles dentro de una empresa, se pueden obtener resultados económicos muy favorables.
- La RSE de Amanco está centrada en las personas con las que cuenta. Definitivamente, el clima laboral de la organización mejora cuando se realizan actividades como el reconocimiento a la labor de las personas, oferta de vacantes para actuales empleados de la empresa, encuestas anuales sobre la percepción de los empleados, entre otras. Amanco ha hecho un gran trabajo con el recurso humano, el cual se inicia desde el momento en que se decide utilizar la palabra «colaboradores» en lugar de «trabajadores».

34. Para mayor información, ver el anexo 3.

35. En el anexo 4, se pueden encontrar los resultados iniciales del Programa «Amanco por un Perú mejor».

- A través de los programas que realiza Amanco, los colaboradores de la empresa se sienten estimulados constantemente, lo cual permite que se alineen en la filosofía empresarial que propone el Grupo. Por ello, siempre buscan que estos trabajadores sean la cara de la empresa ante la sociedad, es decir, sus embajadores.
- El hecho de que Amanco del Perú fortalezca las capacidades de sus clientes a través de las diferentes capacitaciones que les ofrece permite que desarrollen el mercado donde se encuentran. De esta manera, no solamente estos clientes son beneficiados, sino también la misma empresa y el sector en general. Esta característica (adoptada en la estrategia de Amanco) resulta muy peculiar, dado que son muy pocas las empresas que deciden realizar este tipo de programas por temor a perder participación en el mercado o a no recuperar la inversión realizada.
- Los clientes valoran y premian con su preferencia a aquellas empresas que cuentan con una conducta empresarial basada en la ética y en la responsabilidad social. Pero esto no es suficiente. También buscan que estas características estén acompañadas de productos de calidad, a precios competitivos, con entregas oportunas y con un excelente servicio de atención al cliente.
- La mejor manera de involucrar a los clientes en la visión responsable de la empresa es a través de una adecuada comunicación y diálogo. Toda empresa debe tener como objetivo ser cada vez más proactiva en la divulgación de cambios y novedades en servicios y productos a través de una buena gestión de márketing y publicidad. Amanco cuenta con un área de responsabilidad social y comunicaciones, la cual le permite difundir sus programas y logros.
- Definitivamente, es más rentable, fácil y eficiente actuar como un grupo de empresas para maximizar los resultados de las mismas. Asimismo, el hecho de trabajar conjuntamente con las demás empresas del Grupo permite que se mejoren actividades como el proceso de compra de otras materias primas³⁶ y permite también transferir prácticas óptimas.

36. Un claro ejemplo de esto son los acuerdos de abastecimiento de resina de PVC que Amanco estableció con proveedores de Centroamérica, Perú, Ecuador, Colombia y México, los cuales equivalen al 60% del total de sus compras.

- Es necesario que la empresa cuente con indicadores que midan los resultados de su gestión social de forma precisa e identifiquen las áreas específicas en que esta colabora con la generación de valor. Actualmente, Amanco no cuenta con este tipo de indicadores, por lo que aún no se pueden medir adecuadamente los logros, aunque la percepción general de la empresa es que se están realizando actividades que mejoran la eficiencia en la cadena de valor.
- La mejor manera de poder solucionar problemas o convivir en armonía con las comunidades cercanas a la empresa es a través de la comunicación. Toda empresa debe tener siempre como objetivo conocer las expectativas y la problemática de las comunidades vecinas. Para ello, debe realizar adecuados métodos de consulta y eficientes mecanismos de comunicación. Amanco ha evidenciado su interés por interactuar con sus comunidades y, por ende, integrarse a la comunidad.

Bibliografía

- Acton, Jan Paul y Lloyd S. Dixon (1992). *Superfund and Transaction Costs: The Experience of Insurers and Very Large Industrial Firms*. Santa Mónica, California: RAND, The Institute for Civil Justice.
- Amanco del Perú. «Perfil del Programa Amanco para un Perú Mejor». Abril del 2005.
- . *Reporte de Sostenibilidad 2002-2003*, en: <http://www.amanco.com>.
- Austin, James E. (2000). *El desafío de la colaboración*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Campanella, Frank (ed.) (1999). *Principles of Quality Costs*. Milwaukee, Wisconsin: American Society for Quality ASQ.
- Caravedo Molinari, Baltazar (2002). *Cambio de sentido: una perspectiva para el desarrollo sostenible*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Porter, Michael E. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F.: CECOSA.
- Portocarrero, Felipe et al. (2000). *Empresas, fundaciones y medios: la responsabilidad social en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Schwalb, María Matilde; Claudia Ortega y Emilio García (2003). *Casos de responsabilidad social*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Schwalb, María Matilde y Emilio García (2004). *Buenas prácticas peruanas de responsabilidad social empresarial: colección 2004*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Sostenibilidad ambiental y desempeño financiero: cuatro casos de estudio de gerencia del valor en América Latina. Venezuela: Norma, Corporación Andina de Fomento, 2002.

Páginas web

Grupo Amanco: <http://www.amanco.com>

Grupo Nueva: <http://www.gruponueva.com>

Anexo 1
Indicadores estratégicos y variación de la producción nacional
en el sector construcción

Indicadores estratégicos
(variación porcentual)

	2002	2003	2004	2005*
VAB	7,9	4,2	4,7	5,2
Consumo interno cemento	8,4	3,3	5,5	6,3
Despachos locales	8,5	3,1	5,7	4,4
Avance físico de obras	25,0	46,3	-8,5	45,2
Precios de materiales	0,7	3,0	12,5	3,5
Precios cemento	-0,2	1,8	-0,5	-1,1
Importaciones de materiales	61,7	-27,1	4,3	1,9

* Proyectado

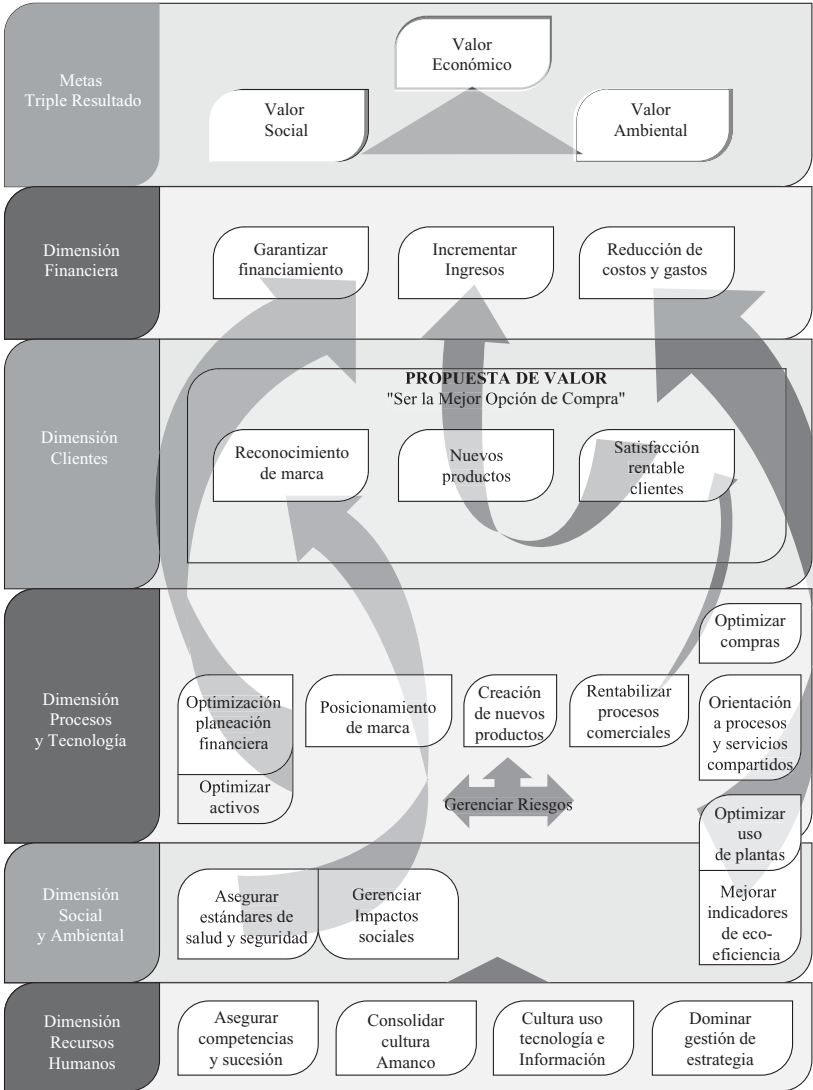
Fuente: datos históricos INEI, ASOCEM, SUNAT, Mi Vivienda, SBS.

Variación porcentual del índice de la producción nacional
en el sector construcción, 2003-2004

Junio		
Año	Mensual	Acumulada
2003	10,4	5,0
2004	5,5	5,7

Fuente: INEI – Dirección Técnica de Indicadores Económicos.

Anexo 2 Mapa estratégico de Amanco



Anexo 3
Actividades desarrolladas en el Programa «Amanco por un Perú mejor»

Objetivos	Actividades desarrolladas
Compromiso del personal	Evaluación y selección de colaboradores Capacitación de colaboradores Generación de interés en los clientes Elaboración del plan de acción
Selección y sensibilización de los beneficiarios	Programa de incentivos Evento de sensibilización para MYPE ferreteras Comprometer a las MYPE sensibilizadas Seleccionar a MYPES ferreteras Convocar, sensibilizar y comprometer a gasfiteros con apoyo de las MYPE Formar grupos de trabajo
Fortalecimiento de competencias – ferreteras	Diseñar herramientas de evaluación Evaluar a las MYPE comprometidas Diseñar un plan de capacitación y asistencia técnica Identificar proveedores Comprometer bonos PYME de Perú Emprendedor Organizar a las ferreterías en grupos Implementar plan de capacitación Evaluar a las MYPE capacitadas
Fortalecimiento de competencias – gasfiteros	Diseñar herramientas de evaluación Evaluar a los gasfiteros sensibilizados Diseñar un plan de capacitación y asistencia técnica Implementar plan de capacitación Evaluar a los gasfiteros capacitados
Monitoreo y sistematización	Monitoreo de la gestión del proyecto Monitoreo del impacto Sistematización de los resultados
Difusión de resultados	Producción de material gráfico y audiovisual Incorporación de información de las MYPE a http://www.mypeplaza.com Realización de eventos de difusión
Campaña de salud	Capacitaciones en salud Exámenes de salud

Fuente: Amanco del Perú. «Perfil del Programa Amanco por un Perú Mejor», abril del 2005. Elaboración propia.

Anexo 4
Resultados obtenidos por el Programa «Amanco por un Perú mejor»

Capacitaciones

	2005*
<i>Capacitaciones empresariales con Fundes</i>	
Clientes	240
Colaboradores	70
Proveedores	80
Comunidad	70
<i>Capacitaciones empresariales con PROMPYME</i>	
Clientes	22
<i>Capacitaciones de salud con Catalyst</i>	
Colaboradores	60
Clientes	15
Comunidad	Setiembre
<i>Embajadores</i>	
Embajadores formados	32

Consultas

	2004	2005*
<i>Consultas encuestas</i>		
Comunidad	70	Octubre
Clientes	317	271
Proveedores	121	70
<i>Consultas mesas de diálogo</i>		
Comunidad	4	7
Clientes	2	6
Proveedores	2	4

* Actualizado a agosto del 2005

Fuente: Informe del Programa «Amanco por un Perú mejor» elaborado por el Área de Responsabilidad Social y Comunicaciones de Amanco del Perú, 2004.

Apuntes de estudio

1. Portocarrero Suárez, Felipe, *Cómo hacer un trabajo de investigación*, 3a. ed., Lima: CIUP, 1990.
2. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo I, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
3. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo II, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
4. Injoque Espinoza, Javier, *WordPerfect 5.1. Fundamentos y orientaciones prácticas*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1992.
5. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo III, Lima: CIUP, 1991.
6. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Elementos de gramática española*, 3a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2003.
7. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Técnicas de lectura y redacción. Lenguaje científico y académico*, 3a. ed. aumentada y nuevamente corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2003.
8. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos de política de la empresa*, Lima: CIUP, 1992.

9. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IV, Lima: CIUP, 1992.
10. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, Lima: CIUP, 1992.
11. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo V, Lima: CIUP, 1993.
12. Rivero, Eduardo, *Contabilidad I*, 2a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2000.
13. Altamirano, Jesús, *Lotus 2.4. Conceptos y consejos prácticos*, Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
14. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Colección de casos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1993.
15. Chong, Esteban y otros, *Teoría y práctica de la contabilidad intermedia*, Lima: CIUP, 1994.
16. Wong, David, *Finanzas en el Perú: un enfoque de liquidez, rentabilidad y riesgo*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1995.
17. Mayorga, David y Patricia Araujo, *La importancia de la mercadotecnia estratégica: el caso de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1994.
18. Aliaga Valdez, Carlos, *Manual de matemática financiera: texto, problemas y casos*, 4a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1999.
19. Ángeles, Julio; Jorge Rubio; Yván Soto y Jorge Toma, *Procesamiento estadístico de datos con Minitab y Harvard Graphics*, Lima: Universidad del Pacífico, 1995.
20. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Casos peruanos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1995.
21. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VI, Lima: CIUP, 1995.
22. Vento Ortiz, Alfredo, *Finanzas aplicadas*, 6a. ed., Lima: CIUP, 2004.

23. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos peruanos de negocios internacionales*, Lima: CIUP, 1995.
24. Muñoz, José Luis, *Análisis e interpretación de estados financieros ajustados por inflación*, Lima: CIUP, 1995.
25. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, tomo II, Lima: CIUP, 1996.
26. Beltrán, Arlette y Hanny Cueva, *Ejercicios de evaluación privada de proyectos*, 3a. ed., Lima: CIUP, 2000.
27. Aliaga Valdez, Carlos, *Aplicaciones prácticas de matemática financiera: 603 problemas resueltos*, 1a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1998.
28. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VII, Lima: CIUP, 1996.
29. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos sobre la mercadotecnia estratégica de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1997.
30. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VIII, Lima: CIUP, 1997.
31. Seinfeld, Janice y otros, *Introducción a la economía de los recursos naturales y del medio ambiente*, Lima: 2a. ed., CIUP, 1999.
32. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IX, Lima: CIUP, 1998.
33. Bonifaz, José Luis y Ruy Lama C., *Optimización dinámica y teoría económica*, 1a. ed. corregida, Lima: CIUP, 2002.
34. Franco Concha, Pedro, *Planes de negocios: una metodología alternativa*, Lima: CIUP, 1999.
35. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo X, Lima: CIUP, 1999.

36. Schuldt, Jürgen, *Dolarización oficial de la economía: un debate en once actos*, Lima: CIUP, 1999.
37. Schwalb, María Matilde y Juan Carlos Casafranca, *Casos ganadores de los Premios MAX/EFFIE*, Lima: CIUP, 2000.
38. Medina, Oswaldo, *El achoramiento: una interpretación sociológica*, Lima: CIUP, 2000.
39. Espejo Reese, Ricardo, *Ética y empresas: el caso de la banca peruana*, 2a. ed. corregida y aumentada, Lima: CIUP, 2003.
40. Malca, Óscar, *Comercio electrónico*, Lima: Universidad del Pacífico, 2001.
41. Lescano, Lucio, *La disciplina del servicio*, 2a. ed. corregida y aumentada, Lima: CIUP, 2003.
42. Schwalb, María Matilde; Patricia Araujo y David Mayorga, *Casos ganadores de los Premios Effie 1999*, Lima: Universidad del Pacífico-AFP Integra, 2001.
43. Urrunaga, Roberto; Tami Hiraoka y Antonio Risso, *Fundamentos de economía pública*, Lima: CIUP, 2001.
44. Bonifaz, José Luis y Diego Winkelried, *Matemáticas para la economía dinámica*, 1a. ed. corregida, Lima: CIUP, 2003.
45. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos de administración general en organizaciones que operan en el Perú*, tomo XI, Lima: CIUP, 2001.
46. Pipoli de Butrón, Gina, *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, tomo II, Lima: CIUP, 2002.
47. Malca, Óscar, *Comercio internacional*, 2a. ed., Lima: CIUP, 2004.
48. Schwalb, María Matilde; Patricia Araujo y David Mayorga, *Casos ganadores de los Premios Effie 2000*, Lima: Universidad del Pacífico-Alicorp, 2002.

49. Mayorga, David; María Matilde Schwalb y Patricia Araujo, *Casos ganadores de los Premios Effie 2001*, Lima: Universidad del Pacífico-Alicorp, 2002.
50. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos de administración general en organizaciones que operan en el Perú*, tomo XII, Lima: CIUP, 2002.
51. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos peruanos de comportamiento organizacional*, tomo I, Lima: CIUP, 2003.
52. Siu K., Ricardo y Carlos Andaluz Z., *Cálculo diferencial: teoría y aplicaciones*, Lima: CIUP, 2003.
53. Schwalb, María Matilde; Claudia Ortega y Emilio García (editores), *Casos de responsabilidad social*, Lima: CIUP, 2003.
54. Araujo, Patricia; David Mayorga y María Matilde Schwalb, *Casos ganadores de los Premios Effie 2002*, Lima: Universidad del Pacífico, 2003.
55. Mayorga, David; Patricia Araujo y María Matilde Schwalb, *Casos ganadores de los Premios Effie 2003*, Lima: Universidad del Pacífico - Interbank, 2004.
56. Malca, Oscar, *Perfiles de productos con potencial agroexportador*, Lima: CIUP, 2004.
57. Miyashiro, Isabel, *Empresa y gerencia en Asia: el caso de la República Popular China*, Lima: CIUP, 2004.
58. Schwalb, María Matilde y Emilio García (editores), *Buenas prácticas peruanas de responsabilidad social empresarial*, Lima: CIUP, 2004.
59. Cortez, Rafael y Luis Rosales, *340 ejercicios de Microeconomía*, Lima: CIUP, 2005.
60. Seinfeld, Janice, *Análisis económico de la salud*, Lima: CIUP, 2005.
61. Yamada, Gustavo y Patricia Pérez, *Evaluación de impacto de proyectos de desarrollo en el Perú*, Lima: CIUP, 2005.
62. Alva, Edgar, *Fundamentos de Contabilidad. Un enfoque de diálogo con un lenguaje claro*, Lima: CIUP, 2005.

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE

TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA

PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA

CORREO E.: TAREAGRAFICA@TERRA.COM.PE

TELÉF. 332-3229 FAX: 424-1582

JUNIO DE 2006, LIMA - PERÚ