

Biblioteca en Responsabilidad Social

Baltazar Caravedo Molinari

# Lo social y la empresa a fines de siglo



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

PERU 2021  
Una Nueva Visión

SASE  
Servicios para el Desarrollo

LO SOCIAL Y LA EMPRESA  
A FINES DE SIGLO  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:  
AVANCES Y LOGROS

Baltazar Caravedo Molinari



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO  
CENTRO DE INVESTIGACION

PERU 2021

Una nueva visión

SASE

Servicios para el desarrollo

- © Universidad del Pacífico  
Centro de Investigación  
Avenida Salaverry 2020  
Lima 11, Perú
- © Servicios para el Desarrollo (SASE)  
Malecón Armendáriz 193  
Lima 18, Perú

**LO SOCIAL Y LA EMPRESA A FINES DE SIGLO.  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:  
AVANCES Y LOGROS**

**Baltazar Caravedo Molinari**

1a. edición: noviembre 1999

Diseño de la carátula: Ícono Comunicadores

I.S.B.N.: 9972-603-26-1

**BUP-CENDI**

**Caravedo Molinari, Baltazar**

Lo social y la empresa a fines de siglo. Responsabilidad social empresarial: avances y logros. -- Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1999. -- (Biblioteca en Responsabilidad Social)

/EMPRESAS/RESPONSABILIDAD SOCIAL/DESARROLLO  
ECONÓMICO Y SOCIAL/AYUDA AL DESARROLLO/IN-  
VERSIONES PRIVADAS/ORGANIZACIONES NO GUBER-  
NAMENTALES/ESTUDIOS DE CASOS/PERÚ/

338.93(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 y Servicios para el Desarrollo (SASE) no se solidarizan necesariamente con el contenido de los trabajos que publican. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico y SASE.

Derechos reservados conforme a Ley.

# ÍNDICE

*Presentación, 7*

*Introducción, 9*

## **PRIMERA PARTE**

### **La estrategia original, 11**

- I. Empresa, responsabilidad social y  
lucha contra la pobreza, 13*
- II. Propuesta para una estrategia de inversión  
social privada en el Perú 1996-2000, 29*
- III. Por una ciudadanía socialmente responsable, 33*
  - IV. Acciones y proyectos, 43*

## **SEGUNDA PARTE**

### **Reflexiones en el proceso, 47**

- V. La empresa y el desarrollo local: ¿puede siempre  
la empresa ser socialmente responsable?, 49*
- VI. Más allá del Balance Social:  
¿por qué medir resultados sociales en las empresas?, 61*
- VII. Lo social y la empresa a fines de siglo, 69*
- VIII. Cultura y responsabilidad social, 75*
- IX. ¿Qué importancia le da la prensa escrita al tema  
de la responsabilidad social empresarial en el Perú?, 83*

## **TERCERA PARTE**

### **Avances y logros, 87**

- X. Perú: empresas responsables 1999, 89*
- XI. Balance y perspectivas, 119*

## **CUARTA PARTE**

### **Casos de empresas socialmente responsables, 123**

- Caso Repsol YPF, 125*
- Caso Corporación Backus, 139*
- Caso Compañía Minera Antamina S.A., 163*
- Caso La Viga S.A., 175*
- Caso Cervesur, 177*
- Caso Pacífico Peruano Suiza, 195*
- Caso Telefónica, 201*
- Caso BellSouth, 209*
- Caso Agrokasa, 221*
- Caso Bimbo del Perú, 233*
- Caso Embutidos Razzeto, 237*

## **ANEXOS, 243**

- Metodología empleada, 245*
- Calificación de empresas, 247*
- Cartilla de referencia, 255*
- Cuadros de responsabilidad social, 261*

## **Presentación**

Con la publicación de este libro, el Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico inaugura la *Biblioteca en Responsabilidad Social (BRS)*. La BRS se inscribe como parte de un esfuerzo más amplio impulsado por el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP) y la consultora Servicios para el Desarrollo (SASE), bajo el auspicio de la Fundación W.K. Kellogg, cuyo fin es el de contribuir al fortalecimiento de una cultura de filantropía y responsabilidad social en nuestro país. Se trata, asimismo, de una colección que aspira a reunir y difundir estudios de caso, consultorías e investigaciones que diversas personas e instituciones están realizando en los campos de la filantropía, el trabajo voluntario, las organizaciones sin fines de lucro y la responsabilidad social empresarial propiamente dicha. La renovada vitalidad que el debate de estos temas ha adquirido en los ámbitos público y privado, y en el mundo académico, durante los últimos años, es una clara señal de que estamos asistiendo a una ruptura de antiguos paradigmas acerca del papel que pueden desempeñar los diversos actores de la sociedad civil en el desarrollo de nuestros países. En este contexto, la BRS busca convertirse en un espacio desde el cual puedan discutirse -con seriedad académica, solidez técnica y desde diversas perspectivas ideológicas- las más importantes dimensiones de una agenda que aún está en proceso de construcción.

El libro de Baltazar Caravedo, *Lo social y la empresa a fines de siglo. Responsabilidad social empresarial: avances y logros*, reúne diversos artículos, ponencias y estudios que el autor ha realizado durante los últimos cuatro años en foros y seminarios tanto del Perú como del extranjero. Los trabajos de Caravedo pueden ser considerados entre los primeros que abordan en forma sistemática dicho tema en el Perú e incluso en América Latina; por consiguiente, constituyen un esfuerzo pionero que merece ser destacado. El autor, en efecto, no sólo ha logrado identificar la creciente importancia de la responsabilidad social en la cultura de la empresa privada y de las grandes corporaciones, sino que también ha podido plantear las conexiones existentes entre este tipo de prácticas empresariales y problemas tales como la lucha contra la pobreza y el establecimiento

de una ciudadanía preocupada por hacer que el desarrollo adquiriera un carácter sostenible y socialmente equilibrado. Igualmente, sus trabajos exploran aspectos metodológicos relacionados con cómo medir, de la manera más objetiva posible, las prácticas socialmente responsables de las empresas. En la última parte del libro, éstas y otras reflexiones son ilustradas a través de los estudios de casos de empresas peruanas (mineras, manufactureras y de servicios) que han puesto en práctica iniciativas y programas en los que la dimensión social asume un papel central en su misión institucional.

En suma, esperamos que los estudiantes universitarios y el público lector en general encuentren en esta publicación una fuente que motive la formulación de nuevas interrogantes y que, de esta manera, se promueva el interés por desarrollar otras investigaciones y estudios.

Felipe Portocarrero S.  
Presidente del Fondo Editorial  
Universidad del Pacífico

## *Introducción*

Hace cuatro años se está impulsando en el Perú un conjunto de iniciativas y proyectos con la finalidad de lograr que en el medio empresarial se introduzca, difunda y consolide la responsabilidad social. Sentimos que se están dando los pasos en la dirección correcta. Los resultados del estudio que hemos realizado este año confirman lo que decimos. De otro lado, varias instituciones vinculadas a la empresa privada llaman la atención respecto de la necesidad de una estrategia social. El Presidente de CONFIEP lo ha manifestado en diversas oportunidades. La Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía ha publicado, a través del Instituto de Estudios Energético Mineros y su Boletín mensual, artículos y estudios a propósito de este tópico. La Sociedad de Comercio Exterior tuvo la iniciativa de preparar un número de la revista *Negocios Internacionales* al respecto. IPAE ha publicado sobre la materia.

Aunque no es un tema dominante, sí podemos decir que está tomando viada.

Este libro presenta los resultados de un estudio que hemos practicado a casi 100 empresas ubicadas en Lima y en provincias durante 1999. La información nos permite comparar estos resultados con los del año anterior y obtener algunas conclusiones sumamente interesantes y alentadoras. Pero, además, con esta publicación queremos presentar una secuencia de artículos y documentos que darán al público lector una idea de la estrategia tal como fue concebida, acciones y proyectos llevados a la práctica, reflexiones que han enriquecido la conceptualización en el proceso de ejecución de nuestras iniciativas, un balance de lo avanzado y una presentación de los desafíos que tenemos por delante. En la última parte, se presentan los casos de diez empresas que han accedido a ofrecer información referida a sus estrategias y modos de trabajar en el tema.

Tal como se sugiere en la parte correspondiente a la presentación de la estrategia, consideramos que las brechas que separan y dividen nuestra sociedad podrán ser superadas si el sector empresarial privado asume un papel protagónico en el proceso de tender puentes y construir alianzas. La edificación de una sociedad de con-

fianza, que cree *en el* otro, que festeja los éxitos de todos, que aplaude los triunfos de los demás peruanos, será factible si los actores principales transforman sus prácticas y ponen de manifiesto una genuina responsabilidad social con su entorno.

En el recojo de la información de las empresas mineras y de las empresas del sector manufacturas y servicios en Lima, así como para la preparación de los casos, he contado con la colaboración de Karem Salinas y Karina Ramos Li de SASE. Para el levantamiento de la información en las ciudades de Arequipa, Piura, Trujillo, Cuzco y Tarapoto he contado con la colaboración de Mariela Pinto y Patrick Huggard-Caine de Perú 2021. El estudio ha sido posible gracias al apoyo de la Fundación Kellogg y AVINA. Además, esta publicación ha contado con el auspicio de las empresas Backus, Repsol, Yanacocha, Cervesur, Agrokasa y La Vega.

**PRIMERA PARTE**  
**La estrategia original**

## ***1. Empresa, responsabilidad social y lucha contra la pobreza\****

### ***Introducción***

Dos términos clave utilizados en esta versión de documentos son responsabilidad social y movilización nacional de recursos.

Entendemos por *responsabilidad social* una filosofía empresarial adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra.

El término *movilización nacional de recursos* no sólo hace referencia a dinero que se canaliza con fines de inversión social, sino también a tiempo voluntario dedicado a actividades de responsabilidad social, entrega de equipos o bienes que sirvan para sostener actividades de las poblaciones en situación de pobreza y otras formas o modalidades en las que se ofrecen recursos humanos o materiales en general.

### ***1. La emergencia de una nueva perspectiva en el apoyo a los proyectos de desarrollo***

La situación de los países pobres ha sufrido un cambio significativo en las últimas dos décadas. Uno de los aspectos que los ha convulsionado de manera dramática ha sido la dificultad de obtener una estabilidad política necesaria para apoyar sus proyectos nacionales de desarrollo. La precaria, difícil o inexistente estabilidad política, sumada a una perspectiva estatizante y populista en la orientación de las políticas públicas, contribuyeron a un manejo desbalan-

\* Este documento fue redactado por el autor entre agosto y setiembre de 1995 y fue presentado como ponencia en la Conferencia del Latin American Studies Association de los Estados Unidos en setiembre-octubre de 1995, en la ciudad de Washington.

ceado de sus recursos y, por consiguiente, al deterioro en las condiciones de vida de grandes contingentes poblacionales en muchos de estos países. Muchas veces, inclusive, se gestó y desarrolló un clima de violencia.

El nuevo contexto permitió que, en términos generales, los actores de estas sociedades cuestionaran sus roles tradicionales y planteasen algunas sugerencias e iniciativas para cambiar la situación que padecían.

Aunque no siempre de manera explícita, apareció el tema de la eficacia del Estado para contribuir a la mejora de la situación, y, por esa vía, la inquietud respecto a las formas de participación de las empresas privadas y otros actores en la lucha contra la pobreza. No en todas las sociedades de los países en situación de pobreza existe un empresario relativamente fuerte y organizado o un contingente de ONGs prestigiadas y con buenos vínculos respecto de la cooperación internacional. Pero, cualquiera fuese el caso, lo cierto es que Estado, empresa y ONGs han sido remecidos por los nuevos contextos nacionales y por la situación mundial.

En algunas de estas sociedades, el cuestionamiento del rol tradicional de los actores que intentan luchar contra la pobreza ha llevado a poner en práctica acciones que son el germen de las nuevas ideas que se abren paso. En América Latina, el desarrollo de una perspectiva de responsabilidad social en el empresariado de Brasil, Colombia y Chile, por ejemplo, está permitiendo una colaboración muchas veces estrecha entre empresa privada, ONGs y población en situación de pobreza. En otras palabras, las realidades nacionales están contribuyendo a la redefinición de la estrategia empresarial, la que a su vez contribuye a la redefinición de los demás actores implicados en el combate a la pobreza.

Asistimos también a un cambio en las tendencias de la cooperación internacional. Durante algunas décadas, las entidades de cooperación internacional han canalizado recursos para asistir a los países pobres de América Latina, África y Asia. Desde la caída del muro de Berlín, se pueden identificar las siguientes modificaciones:

- Nuevos espacios se han incorporado a la demanda de recursos internacionales.

- Existe una tendencia a la disminución de recursos disponibles por el lado de las entidades de cooperación internacional (instituciones privadas y cooperación bilateral).
- Se ha dado una reasignación de las prioridades regionales y zonales para canalizar la cooperación internacional. América Latina no es de las zonas de mayor pobreza en el mundo. Más aún, debido al sostenido crecimiento en su ingreso por capital y a las mejoras generales en sus condiciones de vida, algunos países de esta región que merecieron el apoyo de la cooperación internacional en el pasado están siendo eliminados de las listas de zonas pobres. Comparativamente, desde el punto de vista de las condiciones de pobreza, los países de América Latina están mejor ubicados que los de África y Asia. Y estratégicamente no son prioritarios frente al medio oriente, Asia, Europa del Este y África.

Se podría añadir que, especialmente en zonas de menor pobreza relativa, están disminuyendo las posibilidades de impacto de los proyectos tradicionales utilizados para combatir la pobreza. Probablemente esto se deba a que el apoyo a una situación de extrema pobreza simplemente requiere de inversiones muy pequeñas en capacitación, educación y financiamiento. Son, además, acciones muy básicas y elementales con potencialidad de impacto grande, dado el nivel de miseria de las poblaciones atendidas. Sin embargo, cuando el tránsito que se busca recorrer es de una situación de pobreza a una de bienestar básico, los procesos y mecanismos que hay que incorporar son más complejos. El tipo de educación es más sofisticado, la capacitación involucra el manejo de sistemas más modernos, el financiamiento es mayor.

En este contexto particular, el impacto de la inversión social tiene que ser cuidadosamente revisado. En este nivel se requiere involucrar a más actores. Si en las áreas en las que la población se encontraba en una situación de extrema pobreza la presencia de la cooperación internacional y el trabajo de una ONG era suficiente para establecer los mecanismos de la superación, en las áreas en las que la población se encuentra en situación de pobreza se hace necesaria su vinculación con otro tipo de instituciones: el Estado, empresas privadas y otras organizaciones. La forma en que se coordine a esta multiplicidad de actores involucrados dará la pauta del éxito o

fracaso del proyecto. Y dado que no se puede controlar tan fácilmente los procesos sobre lo que se quiere trabajar, el impacto se hace más débil. Ello está contribuyendo a la emergencia de un escepticismo cada vez mayor en los organismos nacionales de desarrollo y en la cooperación internacional respecto de los criterios empleados para combatir ciertos tramos de la pobreza.

Las nuevas tendencias de la cooperación internacional se dan en el marco de un cambio en las relaciones económicas internacionales. La globalización de la economía no distingue fronteras y, supuestamente, alienta la inversión del capital internacional en zonas muy desiguales desde el punto de vista de su desarrollo actual. En otras palabras, el supuesto implícito es que en las próximas décadas, bajo un sistema de relaciones económicas y productivas más cercanas entre los distintos países y regiones comerciales, se habrá generado una suerte de desconcentración del desarrollo internacional.

Desde esta nueva perspectiva no se niega la existencia de poblaciones en situación de pobreza en las zonas con mayor desarrollo relativo. Más aún, se acepta que el desarrollo no es homogéneo y que no tiene la misma velocidad en las distintas áreas, regiones o localidades. Por ello, la globalización de la economía no resuelve, en los plazos deseables, los problemas de la pobreza.

Sin embargo, para abordar este problema se plantea una redefinición de la cooperación internacional, del Estado y de las empresas nacionales e internacionales. En aquellas zonas en las que existe una tendencia al crecimiento económico, hay empresas con capacidad para generar y movilizar recursos que puedan ayudar a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones en situación de pobreza. Por ello, se plantea su más activa participación en una suerte de inversión social privado nacional o regional. Esta acción debe coordinarse con el Estado, el mismo que debe identificar las áreas o líneas temáticas en las que pueda actuar con eficiencia, con el fin de asumir conjuntamente la tarea del desarrollo económico y social con el sector privado empresarial.

Si ese contexto se da, la presencia de la cooperación internacional tenderá a disminuir más aún; por ello se generaría una más estricta priorización de los países o zonas hacia los cuales deberían dirigirse sus recursos, y se acelerarían los plazos para redefinir las nuevas estrategias para la lucha contra la pobreza.

## **2. *Problemas y posibilidades de la aplicación de una estrategia de movilización nacional de recursos en el Perú***

La posibilidad de movilizar recursos nacionales para combatir la pobreza depende de la historia del país, de su cultura y de los valores que subyacen y que orientan la acción del sector empresarial privado nacional. No es sólo cuestión de adoptar una determinada visión y perspectiva del país y determinar el rol que debieran desempeñar los diferentes actores.

Algunos países de América Latina, como el Perú, han incrementado sus recursos provenientes de la cooperación internacional. Pero al parecer ésta no es la tendencia mundial, por lo que la situación de estos países no se mantendrá y tenderá a cambiar en el futuro.

Por ello, la estrategia y el esfuerzo dependerán de la situación existente y la posibilidad de hacerla cambiar. A continuación, presentaremos algunos elementos que permiten comprender las dificultades y potencialidades para trabajar con el sector empresarial privado peruano dentro de las nuevas tendencias de la movilización nacional de recursos.

## **3. *La presencia ideológica reciente de la empresa en la sociedad peruana***

En la historia reciente de las ideas en Latinoamérica, el Perú es uno de los países que más áspera y radicalmente ha tratado a su sector empresarial privado. Sin lugar a dudas, ello tiene que ver con la fuerte presencia ideológica del llamado tercerismo o tercera vía, que esgrimió planteamientos de reforma radical y crecimiento estatal para promover el desarrollo nacional.

Desde el punto de vista de esa ideología, dejar que el mercado y las empresas gobernaran la dinámica económica del país equivalía no sólo a preservar la dependencia y subordinación respecto del capital foráneo, sino también a mantener la fuente de todas las injusticias del país. Empresa y mercado eran vistos como una alianza inconveniente a los intereses nacionales.

Las propuestas que se esgrimieron, tanto desde la óptica de los profesionales de las ciencias sociales como de los partidos políticos, fueron el control del mercado por el Estado y la sustitución de la

empresa privada por la pública en el manejo de la actividad productiva. Más aún, para suavizar el impacto negativo del quehacer empresarial privado, se levantó la consigna de reformar la empresa para que fuese más justa, por lo cual se intentó, inclusive, desplazar a los capitalistas del control exclusivo de sus propiedades.

bierno militar que se inició en octubre de 1968 alteró substantivamente la estructura de propiedad del país. No sólo expropió haciendas de la costa y sierra y transfirió la propiedad de esas unidades productivas a los campesinos y obreros agrarios. También estatizó la gran minería y obligó a las empresas industriales a ingresar en una lógica mediante la cual los obreros participaban en los órganos de decisión de las empresas, además de obtener, conforme se capitalizaban, parte de la propiedad de la empresa.

Es necesario señalar también que el período del gobierno militar contribuyó a una emigración significativa de capitales y empresarios, los mismos que buscaban mejores condiciones jurídicas para continuar operando. Por otro lado, la gestión que realizó dicho gobierno contribuyó a una radicalización ideológica de la sociedad en su conjunto. Por ejemplo, con motivo de la convocatoria a las elecciones para una Asamblea Constituyente en 1978, quedó en evidencia el avance de la izquierda marxista en el electorado peruano: obtuvo el 30% de los votos ese año. Además, partidos de tradición reformadora y antiimperialista como el Partido Aprista, que obtuvo el 37% de las preferencias en las mismas elecciones, reavivaron sus posturas más radicales de antaño. Se puede decir que la sociedad peruana de esos años no era, ideológicamente, favorable al sector empresarial privado.

Por su lado, el sector empresarial había tendido a modificarse relativamente desde fines de la década de los 50 y a lo largo de la década de los 60. Fue un período en el que la tesis cepalina de la sustitución de las importaciones hizo carne en el empresario nacional. Si bien se dio una fuerte inversión extranjera en el Perú, especialmente en el campo de la minería, el empresariado industrial nacional apoyó y obtuvo medidas tendientes a la protección de sus inversiones y empresas desde el Estado. La relación entre sector empresarial y Estado se hizo fluida y fácil; se trató de un vínculo que algunos han calificado de mercantilista y otros de oligárquico. Pero esta nueva tendencia empresarial duró poco. No tuvo tiempo, si-

quiera, para consolidar una estrategia global frente a la sociedad peruana. Como ya lo hemos mencionado, el gobierno militar que se hizo del poder en 1968 muy pronto los desplazó de sus propiedades o minimizó su poderío y presencia.

Por ello, la estrategia planteada desde el sector empresarial fue la defensa de su propia existencia como sector. Pero en un contexto como el referido, el tránsito estuvo plagado de dificultades. De un lado, porque la conciencia social era favorable a una visión estatizante y no-privatista. De otro, porque las fuerzas políticas actuantes y con capacidad y poder no estaban dispuestas a desmontar las reformas que emprendieron los militares.

Una idea del ambiente que se vivía cuando se convocó a la Asamblea Constituyente de 1978 se puede percibir a través de los planteamientos en tomo del régimen económico. Para el ala más liberal y minoritaria de entonces, debía hablarse de una "economía de mercado". Y para el sector más izquierdista, la planificación debía tener un carácter compulsivo y obligatorio. Entre esos dos extremos se movía la conciencia social de línea de los 70, aunque el peso se inclinaba a favor de la postura estatizante.

Esta visión estatizante fue perdiendo peso, como ha ocurrido en muchos de los países de nuestro continente, a lo largo de la década de los 80. Un elemento que ayuda a explicar este giro tiene que ver con que el Estado tuvo realmente un paso muy grande en la formación del PBI. Además, las reformas resultaron un fracaso, al punto que el Perú tuvo una tendencia al decrecimiento entre 1978 y 1992. El PBI por capital decayó sostenidamente a lo largo del período referido.

Dentro de una visión en que la empresa privada era percibida como el enemigo más importante del desarrollo nacional y de los pobres, el Estado emergía como el defensor del país frente a ellos y, por lo tanto, como el único responsable del bienestar y protección de la población. Por otro lado, desde la perspectiva de la empresa privada, ésta no estaba en condiciones de plantearse una estrategia de responsabilidad social para ganar adhesión e imagen, pues su objetivo estratégico apuntaba básicamente a su supervivencia.

Desde la etapa final del gobierno que encabezó García, se fue haciendo más evidente que un cambio en las concepciones ideológicas del país se estaba operando. La arremetida del movimiento liberal de Vargas Llosa hacia fines de los 80 y, posteriormente, el

programa económico de ajustes y reformas que emprende el presidente Fujimori, ponen en el centro de la estrategia al mercado y, por ende, a la empresa privada.

Hoy en día, la empresa privada ha recobrado una posición ideológica que probablemente no tuvo en los últimos 40 años. Los informales desean ser microempresarios; la cooperación internacional busca apoyar crediticiamente a las pequeñas empresas; las ONGs están intentando una suerte de reconversión para ser más empresariales y más eficientes; los profesionales independientes asisten a cursos de capacitación empresarial para manejar sus consultorios o estudios; los directores de proyectos de desarrollo necesitan de una capacitación gerencial; etc.

Es verdad que en este resultado influyen el fracaso de las reformas peruanas, el desmantelamiento de las posiciones terceristas y la expansión y radicalización de organizaciones de izquierda que iniciaron acciones terroristas. Pero no se puede negar la influencia de lo que ha ocurrido en el ámbito internacional: la caída del muro de Berlín, la disolución de la Unión Soviética, la pérdida de fuerza y presencia de la ideología marxista, el fracaso de las experiencias que propiciaron su apartamiento de la comunidad internacional, etc.

También tiene que ver, desde luego, la emergencia de una propuesta de sociedad global en un contexto económico liberal, utopía que se hace posible gracias a la revolución en los medios de comunicación. La idea de la globalización de la economía destruye las bases de la idea del imperialismo; en una sociedad global no hay imperialismo porque lo foráneo se hace interno, se hace nacional. Y, de otro lado, en un contexto en el que se permite el funcionamiento del mercado bajo un marco legal que asegure la igualdad de oportunidades, supuestamente se controlan los excesos que la libertad sin límite propicia.

#### **4. *De la defensa del sector privado al liderazgo de la sociedad: la nueva estrategia empresarial***

Si durante el período del gobierno militar la estrategia de la empresa privada se limitó a defender, en los terrenos ideológico y real, su supervivencia, durante la etapa que se inició en 1980, a partir del surgimiento de un contexto de violencia y terror, la empre-

sa privada encuentra una relativa mayor aceptación de su función por parte del gobierno. Sin embargo, el clima de inseguridad física les plantea la necesidad de conducirse bajo una perspectiva de acciones de corto plazo, sin una estrategia de mediano y largo plazo. En esta conducta influyó la emergencia de enfrentarse a una economía aceleradamente inflacionaria. La violencia y la inflación habían desincentivado la inversión nacional. Su fuerza destructiva hacía cuestionar la pertinencia de invertir en activos fijos. Por otro lado, una parte creciente de los gastos de la empresa se iban en pagar seguridad.

Dominaba la idea de la máxima rentabilidad en el menor tiempo posible. Las inversiones se limitaban a lo indispensable para mejorar la rentabilidad del capital invertido. Las empresas respondían a los cambios del entorno, pero no se planteaban tan claramente la necesidad de influir sobre los acontecimientos. No había, propiamente, estrategia.

Con la pacificación, el control de la inflación, la reconsideración del mercado y la empresa, y el reconocimiento de la globalización de la economía, las empresas se ven cada vez más obligadas a adoptar un planteamiento estratégico integral. Se hace necesario examinar las tendencias del mercado, las condiciones del trabajo, la situación del país, y planificar sobre la base de objetivos de largo plazo; ya no se busca exclusivamente la obtención de la máxima rentabilidad.

Sin embargo, uno de los aspectos poco trabajados, aun en el actual contexto peruano, se refiere al compromiso de la empresa con su entorno social. El trauma que provocó la reforma de la empresa durante el gobierno militar, y la toma de partido por opciones socialistas en el caso de los profesionales de las ciencias sociales, llegó incluso a crear una profunda desafección por el término social. Pero el clima de violencia y terror originado por movimientos insurgentes peruanos que contaron con la adhesión de sectores sociales en situación de pobreza, plantea nuevamente la preocupación por lo social en los empresarios. En algunas empresas de mayor volumen de producción y venta, la preocupación por mejorar la productividad tiene que ver no sólo con el pago de un salario de mercado, sino con la capacitación y educación de su personal y la creación de un clima laboral armónico que revierta en la familia. Es decir, la preocupación no se limita a las condiciones en la empresa, sino

también a las del hogar de los trabajadores. No obstante, el compromiso social en estos términos, muy a pesar de las obvias ventajas que tiene para la empresa privada, no tiene el grado de expansión y manejo que debiera.

A diferencia de la preocupación social por las condiciones de los trabajadores de la empresa, lo que no ha emergido aún en el empresariado peruano, o lo ha hecho aún de manera incipiente y esporádica es la lógica de relacionar lo interno de la empresa y el entorno social sobre el cual actúa o se desenvuelve. Pero no podemos decir que *as* un empresariado desligado de la preocupación política general. El empresariado peruano, de hecho, ha manifestado planteamientos y propuestas con la finalidad de influir, en términos generales, sobre la política gubernamental. No sólo lo hace a través de declaraciones permanentes de los gremios que los representan, También se expresan en eventos, especialmente en la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE) que todos los años, desde 1961, concita la atención del país. Tampoco ha dejado de manifestar interés y preocupación por los pobres del país.

Pero, dado el clima que ha padecido la empresa privada durante casi dos décadas, buena parte del objetivo del empresariado ha sido influir en las altas esferas gubernamentales más que sobre el país o sobre la población. No se planteó realmente el liderazgo de la sociedad; su liderazgo no se ha trabajado con criterio de hegemonía social. No se ha propuesto llegar a la conciencia de la población. Inclusive, la preocupación por la situación de las poblaciones pobres se ha traducido en una acción principalmente asistencial, dejando de lado, por ello, la sustentabilidad que podría generar el apoyo que brindan.

Dado el contexto de la cooperación internacional antes esbozado, mientras no se desarrolle una filosofía y perspectiva de responsabilidad social en el empresariado peruano, la estrategia de movilización nacional de recursos para combatir la pobreza la comandará el Estado. Más aún, el papel de los otros actores, como las organizaciones no gubernamentales y las propias instituciones de los sectores en situación de pobreza, se verá limitado a la disponibilidad de recursos internacionales en decrecimiento y a eventuales compromisos con el Estado, el cual mantendrá un interés en comandar la inversión social por los réditos políticos que eventualmente le puede ofrecer a los gobernantes. Y, mientras ello ocurra, no se ha-

brá transitado claramente hacia un nuevo contexto en el que se redefine el rol de todos los actores que buscan combatir la pobreza, incluido, desde luego, el actor empresarial. Porque, para movilizar los recursos que la propia sociedad nacional genere, es indispensable el compromiso social del empresariado.

## 5. *El aporte de Perú 2021*

Hace un poco más de un año, un grupo de empresarios, entre los que se contaban algunos de los más influyentes por el peso de sus negocios, dieron nacimiento a una institución cuyo nombre es PERU 2021, año que conmemora el segundo centenario de la independencia política del Perú. Una de sus primeras afirmaciones es la siguiente:

"En el mundo actual, el empresario es el principal agente del desarrollo, de la elevación y expansión del bienestar, y de la calidad de vida humana. El empresario es el principal creador de riqueza personal, social y cultural." (...) "En tal sentido, cada empresario debe ser un líder, un inspirador, que inicia esa transformación en sí mismo y en su propia empresa, como base de este esfuerzo integral de reingeniería nacional".

Más adelante, la misma declaración dice:

"El objetivo final es que el Perú llegue al 2021... como un país desarrollado, respetado, confortable, capaz de ofrecer conocimientos y valor agregados, con un pueblo que disfrute de un alto nivel y calidad de vida y cuyos paradigmas y culturas hayan cambiado sustancialmente a un sentido de comunidad social y solidaridad, rigor, ético, respeto a la ley y a los derechos ajenos; actitud de ahorro, trabajo, innovación y éxito; de respeto a la naturaleza, al ser humano y a la propiedad privada; con empresas que trasciendan a sí mismas y hagan de la producción un servicio, donde primen la competencia y el sentido de logro, en vez del proteccionismo y privilegio paternalistas, y donde la persona sea la razón de ser de la sociedad y del Estado".

Esta perspectiva es la evidencia de algunos cambios que han empezado a operar en el sector empresarial peruano. El empresario se plantea a sí mismo un papel de liderazgo social que implica una tarea sostenida de relación con la población, con el entorno social en que operan sus empresas y con el país, más allá de sus triunfos circunstanciales *en* materia de políticas gubernamentales. Aunque incipiente aún, esto es algo importante y substantivamente nuevo.

## **6. *Para una estrategia empresarial con responsabilidad social***

Si bien el Perú atraviesa por un nuevo momento ideológico, cultural y productivo, y si bien en las empresas empieza a incorporarse una visión de estrategia integral, aún no están dadas las condiciones para desarrollar cabalmente una perspectiva de responsabilidad social y de movilización nacional de recursos para combatir la pobreza. La tarea, por el momento, es preparar las condiciones para que ello se dé.

No todo depende del sector empresarial privado. Se hace necesaria, por ejemplo, una redefinición de las alianzas estratégicas que han mantenido los actores involucrados en la lucha contra la pobreza. El Estado debe reconocer que no puede asumir toda la inversión social; las ONGs deben buscar un acercamiento a los sectores empresariales privados; la empresa privada debe asumir una responsabilidad activa en la inversión social y buscar relacionarse con otros actores distintos al Estado, tales como las ONGs y las organizaciones de base; y, finalmente, las organizaciones de base deben abandonar una postura mendicante y adoptar una perspectiva de autosostenimiento efectivo y real.

La redefinición de estas alianzas no es un proceso que pueda darse ni ordenada ni fácilmente, más aún si tomamos en consideración el proceso peruano de las últimas tres décadas. Hay que trabajar la nueva estrategia con el Estado; hay que acercarse a éste para mostrar la importancia de una redefinición de su rol. Si el Estado asume el papel de promotor de las nuevas alianzas, favorecerá la creación de condiciones para construir nuevos vínculos.

También se debe trabajar con las ONGs, pues el origen de muchas de éstas se encuentra ligado al tercerismo que encarnó el gobierno militar o a la insurgencia de la izquierda. Esta suerte de "trauma de nacimiento", a pesar del proceso de la reconversión que se ha experimentado, ha dificultado la buena relación entre las ONGs y el sector empresarial privado y, desde luego, entre aquellas y el Estado.

Si bien la concreción de las nuevas alianzas estratégicas depende de la actitud y conducta de todos los actores involucrados, el principal elemento que permitirá destrabar la actual pauta de relaciones es el sector empresarial privado. De allí la importancia de trabajar inicialmente poniendo énfasis en este actor.

Pero, ¿qué se requiere para incorporar y expandir una filosofía y un compromiso de responsabilidad social en las empresas, los cuales contribuyan a una redefinición estratégica general? Desde nuestra perspectiva se requieren las siguientes condiciones:

- Que el sector empresarial esté convencido de la necesidad de adoptar una posición de compromiso con la sociedad y sus necesidades, especialmente, las del sector pobre; y que, a través de este compromiso, pueda asumir una posición de liderazgo de la sociedad.
- Que el empresariado esté convencido de que la inversión social que adopta la empresa le genera beneficios, algunos habitualmente intangibles, pero existentes; y que esos beneficios incrementan los beneficios generales de la empresa.

Si se dan esas dos condiciones y el empresariado asume su responsabilidad social, estará en condiciones de influir en la formación de un nuevo marco nacional que potenciará aun más su papel como eje en la dinámica de responsabilidad social; por ejemplo, podría influir sobre el marco tributario de modo que éste facilite la inversión social del empresariado. Se piensa que el interés del empresariado en la inversión social es posterior a la existencia de un marco tributario que lo estimuló a ello; por ejemplo, las extensiones o deducciones tributarias por inversiones sociales. Es verdad que de existir un marco tributario favorable a este tipo de inversión, la presencia del empresario sería mayor. Pero, estratégicamente, es necesario demostrar al Estado y a los demás acto-

res de la sociedad que el empresariado puede actuar, especialmente hoy, sin ese condicionamiento previo, aunque no renuncie a ese estímulo.

El problema que se nos plantea ahora es cómo trabajar para lograr las dos condiciones antes mencionadas. Existe un ambiente propicio para avanzar en ese sentido. Por un lado, el propio gobierno ha definido como prioridad de los próximos 5 años el campo del gasto social; ello contribuye a la creación de una preocupación común, nacional, aunque el rol aún lo asume de manera protagónica el Estado. De otro lado, existen sectores del empresariado que están percibiendo que su rol debe ser integral y no sólo el de producir mayores ganancias. Finalmente, el Perú se encuentra en una etapa de crecimiento y generación de ganancias importantes para las empresas, lo que, conjuntamente con un proceso de pacificación en marcha, contribuye a la creación de un clima de confianza empresarial.

Hay que reconocer que dados los traumas, la cultura y los valores subyacentes, ésta se trata de una estrategia de mediano y largo plazo. Es posible que los resultados en el corto plazo sean magros. Por ello, las acciones que se deban realizar para lograr resultados abarcan un período relativamente extenso (entre 5 y 10 años).

Pero, además, la estrategia debe apuntar a llegar a distintos estratos del sector empresarial: los actuales directorios y altas gerencias de empresas, el personal medio de las empresas, y los estudiantes de administración de empresas o carreras afines, quienes se convertirán en los miembros de la alta dirección empresarial en el futuro. Pero si se quiere llegar a estos distintos estratos, es preciso trabajar adoptando diversos tipos de mecanismos.

Para trabajar con la actual alta dirección de empresas, es necesario que instituciones de los empresarios se interesen en el tema de la responsabilidad social, pues son ellos mismos los que mejor pueden impactar en otros empresarios. En principio, habría que introducir dos ideas fundamentales en este estrato: que la inversión social privada *es* beneficiosa para la empresa en el mediano y largo plazo; y que exhibir sus inversiones sociales es una cuestión de prestigio que contribuye a mejorar no sólo su imagen, sino también el tipo y calidad de relaciones que pueda mantener con otros actores como el Estado, la cooperación internacional, las ONGs y las organizaciones de los pobres. En otros países de nuestro continente, las empresas

efectúan balances sociales anuales con la misma rigurosidad y puntualidad con que presentan sus balances económicos. Si la alta dirección de las empresas peruanas incorporan, en su contabilidad, la contabilidad social, estarán en condiciones de medir el impacto de sus inversiones sociales. Y eso les permitiría sopesar la conveniencia de su accionar dentro de una perspectiva de responsabilidad social. Más aún, podrán mostrar lo que hacen en beneficio de la comunidad y del país.

Para trabajar con los funcionarios y empleados de las empresas, se requiere que la alta dirección y gerencia de las empresas estén convencidas de la importancia del tema. Los empleados de las empresas pueden ser un recurso de enorme importancia para relacionar a la empresa con el entorno social y, más aún, para ejercer un liderazgo social de la empresa o del propio sector empresarial. La relación se puede hacer a través de empresas que asesoran actividades que se encuadren dentro de la inversión social privada.

Para trabajar con los estudiantes, se hace necesario el compromiso de las universidades que brindan las carreras de administración y otras afines. Algunas universidades pueden tener actividades de extensión y desarrollar la responsabilidad social a través de centros especializados de investigación o estudio. También pueden ser nexos excelentes con el ambiente empresarial y contribuir a la retroalimentación de la alta dirección y gerencia de las empresas y del propio sector empresarial.

Esta estrategia debe ser desarrollada con conocimiento del Estado, la cooperación internacional, las ONGs y las organizaciones de las poblaciones pobres. Esto puede ser el ingreso a un nuevo tipo de diálogo y relación entre el sector empresarial y los diferentes actores de la sociedad civil y el Estado, en nuevo contexto económico y político.

En el siguiente capítulo, presentamos los principales elementos para una estrategia de inversión social privada en el Perú.

## ***II. Propuesta para una estrategia de inversión social privada en el Perú 1996-2000\****

### ***1. Objetivo nacional***

Crear las condiciones necesarias para lograr una estabilidad social duradera y de largo plazo, lo que se supone involucrar más activamente a distintos sectores de la sociedad peruana y asegurar la concreción de alianzas estratégicas que hagan posible un clima de paz, indispensable para el desarrollo nacional.

### ***2. Objetivo general de la presente iniciativa***

Transferir al sector empresarial privado y a la sociedad civil una mayor responsabilidad en la acción del desarrollo social, en general, y en la lucha contra la pobreza, en particular. Establecer un sistema de inversión social mediante el cual participen directamente distintos actores de la sociedad civil peruana.

### ***3. Objetivos específicos de la presente iniciativa***

Redefinir el papel de los sectores público y privado en la inversión social peruana, lo que implica incrementar la presencia del sector empresarial privado en las acciones de inversión social.

Reducir el rol del Estado en la acción de invertir, y mantener su función de orientador y supervisor en la acción de la inversión social.

Acortar la población objetivo a la que el Estado ofrecerá un apoyo directo, focalizándose en las zonas y sectores poblacionales de pobreza extrema.

\* Documento presentado al Ing. Arturo Woodman, Presidente de CONFIEP, en noviembre de 1995.

#### 4. *Estrategia*

- Contar con una visión de responsabilidad social en la dirección estratégica de las empresas del sector privado empresarial.
- Contar con un marco tributario que permita aplicaciones tributarias alternativas para acciones de inversión social privada.
- Contar con un marco legal apropiado para la creación de fundaciones y organismos similares, capaces de asumir la acción concreta de efectuar la inversión social privada.
- Tener un sistema de supervisión y rendición de cuentas de aplicaciones tributarias alternativas y la acción por inversión social privada, a través del Balance Social y la Auditoría Social.
- Contar con un organismo orientador de las acciones de inversión social privada.
- Propiciar la concentración de la acción del Estado, a través de sus ministerios sociales e instituciones públicas pertinentes, en las zonas y sectores poblacionales sin potencial inmediato para luchar eficazmente contra su situación de pobreza.
- Obtener recursos de entidades de cooperación internacional y organismos multilaterales para apoyar el tramo del lanzamiento de la estrategia.

#### 5. *Políticas*

- a. Promover, desde los gremios empresariales, un conjunto de actividades de sensibilización y motivación del empresariado con el fin de que el tema de la inversión social privada se constituya en una preocupación de especial importancia en la consideración de sus estrategias empresariales: reuniones, seminarios, talleres, conferencias, etc.
- b. Promover proyectos piloto para estimular o propiciar inversión social privada; de manera que intervengan, en una acción conjunta de movilización de recursos, la empresa privada, la cooperación internacional y el Estado.

- c. Promover, desde las universidades que ofrecen carreras de administración, contabilidad, economía y afines, la incorporación del tema de responsabilidad social empresarial, la pobreza, el balance social y la auditoría social.
- d. Promover el reajuste o reformulación del marco tributario para propiciar una suerte de privatización de la inversión social, lo que supone fomentar aplicaciones tributarias alternativas para la participación directa del sector empresarial privado en el desarrollo social del país.
- e. Reajustar o reformular la actual ley que rige las fundaciones y organismos similares, de modo que puedan operar bajo la nueva estrategia.
- f. Promover la reconversión de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, de modo que puedan transformarse en instituciones transparentes, modernas, adaptadas a las condiciones de mercado, y capaces de vincularse con las demandas del sector empresarial privado para fines de inversión social.
- g. Establecer que el organismo orientador de la inversión social privada pueda i) efectuar evaluaciones periódicas de impacto; ii) identificar zonas de pobreza con potencial, capaces de responder a la inversión social privada; iii) capacitar y orientar a las instituciones privadas en los campos de responsabilidad social, Balance Social y Auditoría Social; iv) orientar a las entidades de cooperación internacional que se interesen en las acciones específicas de inversión social para colaborar en su realización; etc.
- h. Establecer un sistema de incentivos adicionales para estimular a las empresas a invertir socialmente en un entorno distinto del de Lima Metropolitana, dado el predominio que tiene en la generación del ingreso y producción nacional.
- i. Incorporar en la legislación el Balance Social, instrumento contable cuya finalidad es valorizar todas las acciones de inversión social efectuadas por las empresas, sea directamente, a través de sus fundaciones, o a través de otro tipo de organizaciones como las ONGs y similares.
- j. Incorporar en los procedimientos de supervisión la Auditoría Social, cuya finalidad sería la de establecer el adecuado uso

de las excepciones que permite la ley en el marco del reajuste tributario.

## **6. *Metas 1996-2000***

- a. Lograr que las primeras 500 empresas ordenadas según sus niveles de ingreso, hayan incorporado en el diseño de sus estrategias empresariales, perspectivas de responsabilidad social.
- b. Lograr 30 proyectos piloto para propiciar la participación de la empresa privada en inversión social privada en 1996 y 1997; difundir sus resultados al finalizar la experiencia.
- c. Contar con un marco legal tributario adecuado a las necesidades de la presente estrategia para 1997.
- d. Lograr un monto de inversión social privada directa equivalente a 80 millones de dólares.
- e. Contar con un organismo de orientación de la inversión social privada para 1997.
- f. Contar con perspectivas de responsabilidad social en la formación profesional de las principales universidades del país que ofrecen carreras en administración, contabilidad, economía y afines.
- g. Lograr una mayor focalización del sector público hacia las zonas de pobreza extrema sin potencialidad inmediata para salir de su situación actual.
- h. Contar con un sistema nacional para la contabilidad social y la auditoría social; contar con las normas y procedimientos para la elaboración del Balance Social y las Auditorías Sociales de las empresas para 1996.
- i. Lograr la reconversión de, cuando menos, 250 ONGs.

### **III. Por una ciudadanía socialmente responsable \***

#### **1. Proyecto marco**

Por una ciudadanía socialmente responsable 1996-2005.

#### **2. Concepción general**

El desarrollo social significa:

- mejorar las condiciones de vida de nuestras poblaciones, reduciendo, hasta su eliminación, la pobreza;
- cautelar un adecuado manejo de todos nuestros recursos (humanos, económicos, ambientales, organizacionales);
- ampliar las bases de oportunidad económica y política a todos los individuos, independientemente de su nivel socioeconómico;
- garantizar la existencia de una forma democrática de gobierno en todos los niveles de la sociedad;
- incrementar la calidad de los servicios educativos y de salud;
- en suma, prepararnos para enfrentar de mejor manera el tránsito hacia la globalización, que no es sólo un proceso limitado al mercado, sino que abarca distintas esferas del quehacer humano.

El desarrollo social es un proceso indispensable no sólo para los pobres o los que se ubican en una posición desventajosa dentro de la sociedad. También favorece al resto de la sociedad. Porque si bien ofrece mejoras a los más necesitados, hace que la satisfacción de las necesidades de esos sectores se irradie al conjunto de la sociedad, lo que genera también una mejor calidad de vida en los sectores medios y altos.

\* Documento elaborado en enero de 1996 y presentado a Perú 2021 y al Centro Colombiano de Filantropía en febrero de 1997.

El desarrollo social debe ser de interés para las empresas, porque de la salud de las comunidades en las que se establecen depende, en gran parte, la fortaleza de esas instituciones. Ello las prepara para una mejor competencia dentro de un mundo globalizado.

El desarrollo social debe ser de interés de los propios Estados y sus mecanismos de gobierno, porque en una sociedad en la que sus ciudadanos comparten una preocupación por los demás, reconociendo que la mejora de terceros puede impactar sobre la suya propia, existe una mejor disposición y ambiente para la convivencia y la gobernabilidad. Y, desde luego, para el ejercicio de la libertad.

El desarrollo social de nuestros países debe ser el resultado de nuestro propio esfuerzo como sociedades. Pero lograrlo significa crear las condiciones para que los distintos sectores y actores establezcan una alianza de largo aliento con este propósito. El rol que jugó el Estado a través de una intervención directa en los diferentes dominios y procesos sociales no ha tenido el resultado que se esperaba. El apoyo de la cooperación externa a través de sus múltiples formas de trabajo ha significado un considerable respaldo y un gran estímulo. La experiencia histórica ha demostrado, sin embargo, que no puede ser el actor central de la transformación social y económica de nuestra sociedad.

El desarrollo social, por lo tanto, es una tarea compartida: los ciudadanos, las empresas, el Estado. Pero lograrlo implica poseer una visión y una práctica de responsabilidad social. La responsabilidad en cada sector, en cada nivel, tiene características específicas. En el nivel empresarial, significa establecer una estrategia que articule los intereses económicos de los empresarios con las necesidades sociales de los trabajadores, la comunidad en la que operan la empresa y sus clientes, proveedores e inversionistas. En el nivel de las organizaciones de la sociedad civil, significa transformar la visión puramente reivindicacionista por otra que incorpore proposiciones que beneficien a un universo que va más allá de sus miembros. En el nivel de los individuos y las familias, ello significa que en la escala de valores individuales y en la práctica cotidiana de los ciudadanos debe incorporarse y generalizarse la preocupación por el bien social y las prácticas de trabajo voluntario para favorecer a otros en situación disminuida o desventajosa. Es necesario, por lo tanto, promo-

ver una visión de responsabilidad y práctica sociales en cada nivel, y lograr una conjunción de acciones que puedan tener un impacto decisivo en la cultura de nuestra sociedad.

### 3. *Contexto y problema*

El Perú ha estado signado en los últimos 20 años por la fragmentación social y la violencia en un contexto de estancamiento productivo, incremento de la pobreza, desempleo, debilitamiento de las organizaciones representativas de la sociedad (partidos, organizaciones gremiales, organizaciones de base, etc.), ineficiencia y corrupción de las entidades públicas, y pérdida de confianza en el futuro del país.

La propuesta *ideológica* organizativa dominante de la sociedad era la existencia de un Estado dotado de un aparato con capacidad de intervenir directamente en distintas áreas y dominios de la actividad social: economía, cultura, política, orden interno y militar, etc. En otras palabras, se pensaba en la necesidad de un Estado benefactor y paternal para asumir prácticamente todas las responsabilidades sociales.

Pero el proceso arriba mencionado originó una crisis de credibilidad en el modelo organizacional. Y, en un contexto más amplio de globalización y desmoronamiento de modelos estatizantes, surgió la necesidad de redefinir el rol del Estado, redimensionándolo y otorgándole funciones de regulación más que de intervención directa. Asimismo, en el campo económico se dio mayor peso al mercado en la asignación de los recursos. La condición para un funcionamiento efectivo de esta nueva pauta organizacional del Estado y la sociedad es el mayor compromiso del ciudadano.

Desde 1990 el Perú ha entrado en una nueva etapa. Se han realizado cambios importantes en el nivel del Estado. Pero también se han dado transformaciones en el nivel de la sociedad. Si bien se camina en una dirección apropiada, aún falta generar todos los elementos que hagan posible cumplir con el objetivo planteado en el inicio de este documento.

La conducción del país requiere no sólo de nuevos instrumentos organizacionales (mayor preeminencia del mercado, re-

formulación del rol del Estado, etc.). Requiere, sobre todo, de un nuevo compromiso de la sociedad. En otras palabras, es necesario pasar del liderazgo del Estado al liderazgo de la sociedad. Pero *éste* sólo se puede dar, o se dará más fácilmente, a partir de una visión que identifique claramente la fuerza de determinados valores. La responsabilidad social antes encargada exclusivamente al Estado debe ser compartida por la sociedad. Provocar esta transición significa influir decisivamente sobre el patrón cultural y ético que actualmente poseen las generaciones jóvenes y adultas que viven en el Perú.

El problema planteado es profundo y extenso. Intentar resolverlo para lograr los objetivos *propuestos* significa desarrollar un conjunto de actividades durante un período muy largo de tiempo. Por otro lado, requiere de alianzas estratégicas con distintos componentes de la sociedad y del gobierno.

#### 4. *Estrategia*

La *estrategia* planteada supone que, para hacer del proyecto un proceso que movilice a la sociedad, es fundamental la participación del sector empresarial privado. Para ello, se necesita convencerlo de la enorme importancia de la perspectiva de responsabilidad social respecto a los beneficios que le puede generar a sus empresas así como a la sociedad nacional y local. Para movilizar al empresariado, es indispensable la presencia, el compromiso y el liderazgo de los propios empresarios. Por ello, en una primera etapa, el eje de la actividad estará centrada en la movilización empresarial. De hecho, ello ya se ha iniciado desde comienzos de 1996.

En un segundo momento, se buscará que las organizaciones más representativas de la sociedad nacional y local se incorporen al proceso, de modo que abran el espacio y generen las condiciones para que, en un tercer momento, la ciudadanía en general incorpore en sus pautas culturales esta visión y práctica. En suma, identificamos tres niveles de trabajo y tres etapas o momentos. A continuación identificaremos los actores principales, los aspectos que se desarrollarán y los horizontes temporales de cada uno de los niveles.

## 4.1 Primer nivel

Se desarrollará un trabajo focalizado en el sector empresarial. El empresario constituye el eje básico de la actividad productiva. Su acción ejerce un liderazgo que se difunde o distribuye entre los distintos segmentos de la sociedad. El empresariado no ha logrado generar una identificación positiva en todos los sectores o segmentos sociales. En parte ello se debe a una visión empresarial limitada a la generación del lucro y a la ausencia de una perspectiva de responsabilidad social.

En una primera etapa se buscará incorporar en el actor empresario y empresa privada una estrategia que incorpore una visión de responsabilidad social empresarial. Se trabajará desde el propio sector empresarial, con sus gremios y con las empresas líderes individualmente, dentro y fuera de Lima.

Se buscará motivar al empresario en esta perspectiva, para lo cual se le mostrará que la responsabilidad social empresarial es una inversión que le puede rendir beneficios a la empresa. Estos no sólo son ganancias financieras o económicas; también se pueden obtener otros beneficios sociales de su comunidad y del mercado a partir de la construcción de una nueva imagen y práctica empresarial.

Pero la acción de sensibilización y promoción se empezará a introducir en las futuras generaciones de administradores y gerentes, específicamente en aquellas que se encuentran formándose en los niveles universitarios. Para ello se trabajará con las universidades que forman profesionales vinculados a la actividad empresarial, con el fin de que incorporen en su currícula el tema de la responsabilidad social empresarial.

## 4.2 Segundo nivel

Se desarrollará un trabajo focalizado en las instituciones líderes de la sociedad nacional y local con capacidad de liderazgo reconocido (colegios profesionales, ONGs, organizaciones territoriales y sectoriales de base representativas, y otras) que influyen en distintos segmentos del universo social nacional. También se desarrollará un acercamiento con entidades del sector público tales como gobiernos regionales y locales, empre-

sas, instancias locales, departamentales o regionales del Poder Ejecutivo, Fuerzas Armadas y Policiales y otras instancias clave del sector público.

Las organizaciones de la sociedad civil han estado inmersas en una concepción exclusivamente gremialista, de reivindicación de los intereses de sus miembros; y han establecido una práctica de reclamo al gobierno central, regional o local. Rara vez han surgido de esas organizaciones propuestas para beneficiar a un universo más amplio de la ciudadanía o de la población en general. La cooperación o colaboración de organizaciones para diseñar proyectos o acciones que beneficien a la comunidad han sido escasas y no han tenido presencia e impacto significativos.

Por otro lado, el sector público peruano es percibido como desligado de las reales demandas de las instituciones sociales y de la ciudadanía en general. Los gobiernos locales no tienen la práctica de la consulta con sus electores, y muchas veces terminan ejecutando lo que establecen los intereses de la organización política que los encumbró y no los del ciudadano que los eligió. No es raro encontrar que los ciudadanos critiquen y, a veces, hasta rechacen la forma como actúan las FFAA y las FFPP. Las empresas públicas que manejan algunos servicios no perciben a los usuarios como clientes que deben ser tratados según la política de "el cliente es el rey", sino como obstáculos o problemas para ejecutar una política que no se ha diseñado sobre la base de la consulta.

Las entidades de cooperación internacional han trabajado directamente con las organizaciones de base y las ONGs que intermedian esa relación, o con el gobierno nacional. Pocas veces o en pequeña proporción se han ligado a las entidades empresariales para promover una articulación con otros actores de la sociedad.

Ha sido historia y práctica común que en las relaciones entre las organizaciones de la sociedad civil y las del sector público se hayan levantado enormes barreras que han conspirado contra su entendimiento, y han alimentado sentimientos de suspicacia, desconfianza y recelos en los más diversos grados de profundidad.

En esta segunda etapa se buscará incorporar en las organizaciones aludidas una perspectiva de responsabilidad social o compromiso con su comunidad y entorno. En el caso específico de las

entidades de cooperación internacional, se intentará convencerlas de que la mejor inversión social es la que establece el puente entre empresa privada, ciudadanía y gobierno, y que la responsabilidad social es la base.

Para ello se llevarán a cabo presentaciones motivacionales, seminarios, cursos y talleres de capacitación a los núcleos o responsables directivos y personal clave de estas organizaciones, de modo que puedan entender mediante qué forma se puede articular su actividad específica y su compromiso social.

Pero también se intentará promover el desarrollo de proyectos conjuntos entre sector público, instituciones de la sociedad y empresas privadas con el aval o auspicio de la cooperación internacional. Ello permitirá construir una práctica que haga posible despejar el camino de recelos, dudas y desconfianzas entre este universo de instituciones.

Dado que un volumen significativo de profesionales universitarios asumirá funciones de liderazgo en las instituciones que hemos mencionado, y con la idea de incorporar parte de estas ideas en las futuras generaciones, se tratará de introducir en la curricula de los centros universitarios y no universitarios elementos (cursos, talleres y prácticas de Extensión) vinculados con el tema de la responsabilidad y compromiso social de las organizaciones y de la ciudadanía.

### **4.3 Tercer nivel**

Se empezará a promover y sensibilizar el tema de la responsabilidad social ciudadana en la población en general. Esta es una etapa decisiva. En las etapas anteriores se han ido creando las condiciones para que el trabajo con la ciudadanía se pueda dar con mayor facilidad, y se puedan movilizar recursos específicos para acciones en ciertos segmentos o aspectos de la sociedad. Las acciones de la primera y segunda etapa deben poder abrir el camino para que el trabajo que se desarrolle pueda influir decisiva y sinérgicamente en la tercera etapa.

El ciudadano por lo general dispone de tiempos libres o de recursos que aplica sin una focalización específica. Pero, al mismo tiempo, tiene preocupaciones respecto a las condiciones de su entorno y la calidad de vida que lleva. Hay que trabajar la relación

entre mejoramiento de su entorno y mejoramiento de la calidad de vida. Pero, además, hay que relacionar la mejora del entorno con la focalización o aplicación dirigida de una fracción de sus tiempos o recursos libres. En otras palabras, sí los ciudadanos, independientemente de su condición social, pueden aplicar una fracción mínima de sus recursos pueden impactar en la mejora de su entorno en general. Si se pudiese mostrar el impacto social que una pequeña acción puede producir en su entorno y los beneficios que no sólo obtendría el destinatario sino el ejecutor, al repotenciar el valor de la acción que realiza, se podría extender el efecto más rápidamente.

Influir sobre el conjunto de la sociedad implica trabajar con los agentes y vehículos que afectan las decisiones cotidianas de las personas, y con las imágenes y deseos que se forman a partir de ellas. Los cambios de perspectiva o de apreciación general, de valoración, se producen muy lentamente. La sociedad avanza con el pesado fardo de sus lastres. Para trabajar sobre estos aspectos es necesario utilizar los grandes medios masivos de comunicación. Los mensajes que se lanzan a través de aquéllos encontrarán refuerzos en los recursos de todo tipo que se hayan movilizado durante las etapas primera y segunda.

En esta tercera etapa se trabajará utilizando la prensa escrita, la radio y la televisión. Los tipos de programas deberán ser muy variados. Desde novelas, películas y espacios juveniles hasta entrevistas, notas informativas, documentales etc. Se establecerá una priorización de acuerdo con la focalización que se pretende y el impacto que cada tipo de instrumento de comunicación provoca.

Pero, los jóvenes y adultos futuros son los niños y adolescentes en edad escolar. Para que el esfuerzo no sea exclusivamente de una generación, y pueda convertirse en una modalidad cultural de la sociedad, será indispensable introducir en los contenidos educativos en el ámbito escolar la perspectiva de la responsabilidad social. Ello significará formar maestros con capacidad de transmitir esta perspectiva, e idear para cada nivel educativo y zona o región geográfica, formas prácticas de enseñanza que puedan contribuir a la adecuada educación dentro de esta perspectiva.

#### **4.4 Organización**

Con si objeto de suscitar una convocatoria inicial en el medio empresarial, se formará un Comité Promotor constituido por empresarios que además tengan capacidad de convocatoria e influencia sobre otros segmentos de la sociedad.

El Comité Promotor se ampliaría en la segunda etapa del proyecto, e incorporaría a representantes de las organizaciones de la sociedad civil. Conforme se desarrolle la actividad del proyecto se pueden constituir Comités Promotores Locales formados con criterios similares al de nivel nacional pero a escala local. La constitución de los niveles locales haría más fácil el involucramiento de la ciudadanía en la tercera etapa del proyecto.

Además del Comité Promotor, se considera necesario constituir Comités Consultivos especializados que permitan evaluar y sugerir ajustes o cambios en la marcha del proyecto.

#### **5. *Horizonte temporal***

Los tres niveles de trabajo serán ejecutados a lo largo de tres etapas. Si bien en cada una de éstas el proyecto se relacionará con los distintos actores que son objetivo del mismo, se empezará con el nivel empresarial, luego con las organizaciones de la sociedad, y, finalmente, con la ciudadanía.

La primera etapa tendrá una duración de 4 años (1996-1999); la segunda, de 3 años (1998-2000); y la tercera etapa, de 8 años (1998-2005).

A partir del año 2000, el proyecto concentrará el esfuerzo en la población en general; se espera que los otros actores tengan entonces una dinámica propia, pero un gran dinamismo y capacidad de llegada e impacto en sus respectivos ámbitos de influencia.

#### **6. *Resultados generales previstos***

En el primer nivel de trabajo se espera lograr que un número de empresas realicen inversión social, manejen instrumentos de medición social para la gerencia empresarial e incorporen en la

agenda de sus empresas los temas de la productividad del trabajo y la comunidad con nuevos esquemas organizacionales. También se buscará lograr que las empresas constituyan un factor de movilización de recursos para promover actividades que influyan en la conformación de una cultura social nueva. Asimismo, se espera contar con un número significativo de universidades en Lima y provincias que ofrezcan a sus estudiantes cursos y prácticas relacionados con el tema de la responsabilidad social.

En el segundo nivel se buscará lograr cambios en el comportamiento de las organizaciones de la sociedad civil y en las entidades públicas y de cooperación internacional que ejercen un liderazgo reconocido. Por ejemplo, que desarrollen programas relacionados con su entorno social en alianzas con distintos actores locales o de la comunidad, etc. Se pretende que las universidades desarrollen en su curricula perspectivas, cursos, talleres y otros métodos para desarrollar una nueva valoración y perspectiva cultural capaz de plasmarse a través de las distintas profesiones.

En el tercer nivel se buscare cambiar patrones de conducta en relación a la utilización de los recursos libres de las personas (incremento de trabajo voluntario, aumento de las contribuciones personales de los ciudadanos para mejorar su entorno social o el de otros que se encuentran en situación de pobreza, una mayor democratización en las relaciones interpersonales sin distinción de condición social, etc.). Se espera que en los colegios se haya incorporado una perspectiva de responsabilidad social, que existan programas de radio y televisión que traten abierta o implícitamente el tema, y que en los medios escritos se presente información para dar cuenta del avance del proceso que debe encontrarse en un momento de expansión y consolidación.

## ***IV. Acciones y proyectos***

Desde que empezamos a impulsar el concepto de responsabilidad social a comienzos de 1995, se han puesto en ejecución diversos proyectos, los que a continuación reseñamos brevemente. Las estrategias originales no siempre se pudieron ejecutar de acuerdo con la secuencia prevista.

### ***1. Promoción de la visión y de la responsabilidad social***

Esta fue una iniciativa desarrollada por Perú 2021 con el apoyo financiero de la Inter American Foundation. Se ejecutó entre octubre de 1995 y marzo de 1999.

Los objetivos del proyecto eran: i) difundir en el empresariado peruano la necesidad de contar con una visión de futuro; ii) difundir el concepto de responsabilidad social; y, iii) manejar un fondo para promover la responsabilidad social a través de pequeños proyectos presentados por empresas.

El proyecto logró mostrar a empresarios la visión elaborada por Perú 2021 de Trujillo, Piura, Cajamarca, Arequipa, Ilo, Cuzco. Se organizaron tres Conferencias Nacionales sobre el tema en la ciudad de Lima en 1996, 1997 y 1998 para exponer la visión de estos departamentos y sus experiencias en responsabilidad social. Se publicaron dos libros y boletines trimestrales sobre el tema. Además, se viajó a Ecuador, Bolivia, Colombia y Argentina a exponer la visión y experiencias en responsabilidad social. El proyecto contó con un fondo para apoyar la responsabilidad social.

### ***2. Extensión de la responsabilidad social a provincias***

Se trata de una iniciativa desarrollada por Perú 2021 y SASE. El período de su ejecución está comprendido entre agosto de 1997 y julio del 2000. El apoyo financiero proviene de la Fundación Kellogg. En el marco de este proyecto se ha trabajado con la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE).

Los objetivos del proyecto son: i) influir en la conceptualización de los empresarios de ciudades fuera de Lima con relación a la utilidad práctica de la responsabilidad social; ii) introducir o mejorar la actual práctica social de las empresas; iii) lograr que 22 empresas de provincias desarrollen estrategias y prácticas de responsabilidad social.

El proyecto ha levantado información de un núcleo de empresas en 5 ciudades del país (Trujillo, Arequipa, Tarapoto, Cuzco y Piura) y en el sector minería. Para ello ha diseñado una base de datos y un instrumento para medir el grado de responsabilidad de las empresas. Se han llevado a cabo talleres colectivos y reuniones con los equipos gerenciales de las empresas en esas localidades. La propuesta metodológica y los resultados de los estudios se han publicado en sendos libros.

### **3. *Universidad-Empresa. Una estrategia de responsabilidad social en el Perú***

Este proyecto fue elaborado por SASE y la Universidad del Pacífico. Se llevará a cabo entre febrero de 1999 y febrero del año 2002. Recibe el apoyo de la Fundación Kellogg y, a través de SASE, recursos de AVINA. La Asamblea de Rectores del Consorcio de Universidades Privadas de Lima lo avala.

Los objetivos son: i) influir en el sector privado en la adopción de estrategias de responsabilidad social a través de los gremios empresariales; ii) desarrollar en la universidad la incorporación de una estructura curricular que contenga la noción de responsabilidad social; iii) acercar empresa y universidad a propósito del eje de responsabilidad social; iv) preparar futuros gerentes o empresarios (actuales estudiantes de las carreras de Economía, Administración y Contabilidad) en la idea, teoría y práctica de la responsabilidad social; v) promover alianzas entre universidad y empresa a través de concursos estudiantiles para desarrollar proyectos.

Se ha logrado constituir un Comité de Gestión en el que participan empresarios y académicos. Se cuenta con representantes de CONFIEP y COMEX, SolGas, Telefónica y Backus. Se ha introducido como curso electivo para las carreras de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad del Pacífico el

Seminario Responsabilidad Social de la Empresa en el Perú. Se ha convocado al Primer Concurso Anual de Proyectos de Responsabilidad Social entre Jóvenes Universitarios.

#### **4. *Apoyo a la responsabilidad social***

Es una iniciativa elaborada por SASE que funcionará entre abril de 1998 y abril de 2001. Tiene un respaldo financiero del Grupo AVINA y apoya la iniciativa anterior.

Los objetivos del proyecto son: i) influir en la conceptualización de los empresarios en relación a la utilidad práctica de la responsabilidad social; ii) introducir o mejorar la actual práctica social de las empresas en Lima y en provincias.

Se ha logrado mejorar el diseño de un instrumento de medición de la responsabilidad social de la empresa. Se han llevado a cabo talleres con empresas y empresarios en varios lugares del país y se han publicado dos libros.

A través de la ejecución de los proyectos reseñados, la estrategia original inició su materialización.

**SEGUNDA PARTE**  
**Reflexiones en el proceso**

**V. La empresa y el desarrollo local:  
¿puede siempre la empresa ser  
socialmente responsable?\***

**1. ¿Qué es desarrollo local?**

El desarrollo local es un proceso de mejora de la calidad de vida de la población asentada en un ámbito geográfico menor dentro de un país. En el caso peruano, ese ámbito puede ser una provincia o espacios menores a ésta. En las actuales condiciones, la mejora en la calidad de vida significa lo siguiente:

- a. Incremento sostenido del ritmo de la actividad económica local (comercio, producción, servicios, niveles de ingreso y empleo de la población local).
- b. Satisfacción de necesidades fundamentales de la población local (cobertura de las necesidades básicas, incremento en los niveles educativos y de salud, y desarrollo y fortalecimiento de las actividades recreativas, artísticas y culturales).
- c. Desarrollo de un sistema de información, manejo y control adecuado del medio ambiente en el ámbito local (en la municipalidad, empresas e instituciones).
- d. Existencia de una instancia de gobierno local democrática, con capacidades de decisión y autoridad en temas fundamentales para el ámbito local.
- e. Desarrollo institucional expresado en: entidades que representan a diversos segmentos de la población; mecanismos de información y formas de expresión de las opiniones de la población local; existencia y desarrollo de mecanismos de participación de la población en la elaboración de ideas o propuestas de normatividad, legislación y actividades en general para mejorar la calidad de vida local.

\* Este texto fue presentado por el autor en la Conferencia Nacional de Desarrollo (CONADES) en julio-agosto de 1997, en Lima.

**Tabla 1****DESARROLLO LOCAL**

Nivel	Dinámica
Económico	Incremento sostenido de la actividad económica
Social	Satisfacción de necesidades fundamentales
Ambiental	Sistema de información, manejo y control
Gubernamental	Instancia democrática, y con autoridad
Institucional	Organizaciones representativas y activas

**2. Condiciones para el desarrollo local**

En tanto que proceso, el desarrollo local es una relación dinámica de actores sociales que intentan influir en su geografía, en su medio ambiente, en sus actividades productivas y empresariales, en sus relaciones sociales, económicas, políticas, educativas y culturales. Lograr que en un ámbito local pueda existir desarrollo es una cuestión que requiere de vínculos positivos o alianzas entre los diversos sujetos sociales que caracterizan el ámbito local. No es responsabilidad exclusiva de las instancias de gobierno, ni de las empresas, ni de la sociedad civil organizada. Es una responsabilidad compartida.

**Tabla 2****CONDICIONES PARA EL IMPULSO DEL DESARROLLO LOCAL**

Elementos	Condiciones
Visión	Compartida por los actores sociales
Organización social	Representativa de diversos sectores y activa
Gobierno	Autonomía, competencia y capacidad
Sistema de monitoreo y evaluación	Información y difusión

Para impulsar un desarrollo local se requiere:

- a. Que los sujetos sociales que integran un ámbito específico posean una visión compartida respecto del futuro de esa loca-

- lidad. Sólo a partir de una visión compartida es posible construir una alianza estratégica.
- b. Además de una visión local a futuro, es indispensable que los distintos sectores se encuentren institucionalmente organizados, que sean verdaderos actores sociales. Sin instituciones que sepan identificar claramente sus objetivos e intereses y que representen legítimamente a sectores de la sociedad local, es difícil establecer vínculos o alianzas.
  - c. Se requiere de instancias de gobierno que tengan autonomía, capacidad y competencia para decidir sobre cuestiones fundamentales en sus ámbitos. Si los gobiernos locales no representan los intereses y las expectativas de sus ciudadanos, y no tienen un origen democrático, tampoco tendrán autoridad para intermediar entre las instituciones locales o, inclusive, para intermediar entre el ámbito local y otras instancias de gobierno nacional o subnacional. Por otro lado, si teniendo origen democrático, no poseen capacidad y competencia legal reconocida por las demás instancias de gobierno nacional o subnacional, se convierten en una instancia menor, disminuida, y además pierden o no adquieren autoridad.
  - d. Es necesario contar con instrumentos para medir el impacto de las acciones de los proyectos locales y mecanismos para difundir esa información de modo que la población local pueda elaborar una opinión y contribuir a la toma de decisiones locales.

### **3. *Criterios para establecer el rol de la empresa en el desarrollo local***

Las empresas de una localidad tienen un papel fundamental en su desarrollo. No obstante, su rol dependerá de los siguientes factores básicos: las características de la localidad, la posición económica de la empresa en la zona, la naturaleza de los vínculos sociales con su entorno y el carácter del proceso productivo que emplea.

### 3.1 Características de la localidad

Con relación a las características de la localidad, distinguimos la siguiente tipología: sociedades locales débiles, sociedades locales en situación intermedia y sociedades locales fuertes. La fortaleza o debilidad la valoramos en función de cuatro elementos: i) concentración poblacional: hay localidades predominantemente urbanas y localidades predominantemente rurales; ii) dinamismo de la actividad económica: hace referencia al ingreso per cápita, a la inversión económica local, al nivel de comunicación o aislamiento con otros centros poblados y al crecimiento económico; iii) fortaleza del gobierno municipal: que se determina en función de la autoridad, iniciativa y recursos con que cuenta; iv) desarrollo de sus instituciones: se refiere a la existencia de organizaciones representativas, activas y con visión de futuro.

**Tabla 3**

#### TIPOLOGÍA DE SOCIEDADES LOCALES

Tipo de sociedad	Concentración poblacional	Dinámica económica	Fortaleza gobierno municipal	Instituciones sociales
Sociedad local débil	Rural	Baja	Baja	Sin visión Tradicional Baja actividad
Sociedad local intermedia	Urbana menor	Intermedia	Intermedia	Visión de corto plazo Tránsito Medianamente activas.
Sociedad local fuerte	Urbana grande	Alta	Alta	Visión de futuro Modernas Muy activas,

*a. Sociedad local débil*

En principio este tipo de sociedad está referido a localidades predominantemente rurales, con bajo dinamismo de su actividad económica y relativamente aisladas, con un gobierno municipal de pocos recursos, sin autoridad ni iniciativa, y con instituciones de baja representatividad, poco activas y sin visión de futuro.

*b. Sociedad local en situación intermedia*

Este tipo de sociedad se refiere a localidades con predominio urbano, con un dinamismo económico intermedio, relativamente comunicadas con otros centros poblados, con un gobierno local de bajos recursos, con autoridad pero poca iniciativa, y con instituciones de representatividad media, activas pero sin visión de futuro.

*c. Sociedad local fuerte*

Este tipo de sociedad hace referencia a localidades con predominio urbano, con alto dinamismo económico, bien comunicadas con otros centros poblados, con un gobierno local con recursos, autoridad e iniciativa, y con instituciones representativas, activas, y con visión de futuro.

### 3.2 La posición económica de la empresa en la zona

Este criterio hace referencia al tipo de relaciones laborales, comerciales y de propiedad que mantiene la empresa en una localidad, al número de empresas de similares características operando en la zona, y al horizonte temporal previsto para su funcionamiento y operación. La significación de la empresa puede clasificarse de la siguiente manera: dominante, enclave y secundaria.

**Tabla 4**

#### DETERMINACIÓN DE POSICIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA

Posición económica de la empresa	Procedencia de trabajadores	Compra de servicios o productos	Existencia de empresas similares	Horizonte temporal
Dominante	Dentro de la localidad	Dentro de la localidad	No	Indeterminado
Enclave	Fuera de la localidad	Fuera de la localidad	No	Determinado
Secundaria	De la localidad	Dentro de la localidad	Sí	Indeterminado

Según su significación, la empresa puede jugar un rol favorable o no para el desarrollo local. El efecto dependerá de la naturaleza de su liderazgo, factor que desarrollamos luego de este subcápite.

a. *Dominante*

Caracterizamos la posición económica de la empresa como dominante cuando reúne las siguientes condiciones: los trabajadores que recluta son principalmente de la misma zona; se abastece preferencialmente de servicios y productos elaborados por otras empresas que se han establecido u operan en la misma localidad; mantiene propiedad o concesión en el ámbito local; no existe una empresa de similares características actuando en el lugar (ni por volumen de sus ventas, ni por trabajadores empleados); y su horizonte temporal de vida no tiene fecha determinada de terminación.

b. *Enclave*

Caracterizamos la *posición* económica de la empresa como enclave cuando sus trabajadores no provienen de la localidad, no compra servicios o productos en la zona, no existen empresas de similares características actuando en el lugar (ni por volumen de sus ventas, ni por la naturaleza de sus vinculaciones), y tiene un horizonte temporal prefijado.

c. *Secundaria*

Caracterizamos la posición de la empresa como secundaria cuando reúne las siguientes condiciones: los trabajadores provienen principalmente de la localidad, compra servicios y/o productos en la zona, existen un número de empresas similares (en volumen de ventas y/o trabajadores), y no tiene fijada una fecha de terminación.

### **3.3 La naturaleza del vínculo social de la empresa con su entorno**

Las empresas desarrollan diferentes tipos de vínculos sociales con su entorno y podemos clasificar éstos de la siguiente manera: paternalista o filantrópico, inversión social y de Responsabilidad

Social. A continuación sólo haremos un resumen apretadísimo que describe cada tipo de relación.

**Tabla 5**

**EMPRESA Y NATURALEZA DE SUS VÍNCULOS**

Caracterización/ vínculos	Responsabilidad social	Inversión social	Paternalista/ filantrópica
Tipo de sociedad	Sociedad local fuerte	Sociedad local intermedia	Sociedad local débil
Posición económica de la empresa	Dominante/se- cundaria	Dominante/ secundaria	Enclave
Carácter del proce- so productivo	Consistente	Insatisfactorio/ inconsistente	Nocivo

*a. Paternalista o filantrópico*

Es el tipo de relación que efectúa principalmente donaciones a las instituciones locales con el objetivo de realizar obras de caridad o asistencia.

*b. Inuersionista social*

Es el tipo de relación que se caracteriza por poseer una visión de mediano plazo de la localidad, aunque no necesariamente la comparte con otros actores locales. Por otro lado, invierte principalmente en la comunidad pero con predominio en acciones o proyectos sostenibles que generan beneficios para la empresa y la comunidad.

*c. Socialmente responsable*

Es el tipo de relación que se caracteriza por poseer una visión de largo plazo de la localidad y la comparte con otros actores locales. De otro lado, invierte en acciones o proyectos sostenibles que generan beneficios para la empresa y la comunidad. Asimismo, invierte en sus trabajadores para mejorar su productividad, identidad y reputación.

### 3.4 El carácter del proceso productivo de la empresa

En este punto interesa saber de qué manera, desde el punto de vista productivo, la empresa se articula al entorno económico local. De un lado, se busca establecer los eslabonamientos con otras empresas de la zona; por ejemplo, con proveedores medianos o grandes, o con pequeñas empresas que subcontrata. De otro lado, se busca identificar si el proceso productivo, en alguna parte de la cadena, genera efectos contaminantes directos o indirectos.

**Tabla 6**

#### CARÁCTER DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA

Proceso productivo	Nivel de articulación local	Grado de contaminación
Consistente	Alto	Ninguno
Insatisfactorio	Medio	Parcial
Inconsistente	Bajo	Parcial
Nocivo	Ninguno	Alto

Con el objeto de establecer el carácter del proceso productivo de una empresa, hemos distinguido la siguiente tipología:

*a. Consistente*

Se refiere a la empresa que mantiene una cadena productiva eslabonada localmente, que no genera efectos contaminantes en su proceso productivo, y que influye en toda la cadena que, fuera de la empresa, se articula a éste.

*b. Insatisfactoria*

Se refiere a la empresa con una cadena productiva parcialmente eslabonada a la localidad y que genera, en un tramo de ésta, efectos contaminantes parciales.

c. *Inconsistente*

Se refiere a la empresa con una cadena productiva de un eslabonamiento menor a la localidad que genera efectos contaminantes significativos en la mayor parte de su cadena productiva.

d. *Nociva*

Se refiere a la empresa sin eslabonamientos en la localidad y con efectos contaminantes graves sobre ésta.

#### 4. *El potencial de la empresa en la dinámica local*

Según cómo se interrelacionen los factores antes descritos aumentarán, disminuirán o se eliminarán las potencialidades de una empresa para incidir en el desarrollo local de un ámbito específico. Con el objetivo de comprender nuestra argumentación hemos construido tres escenarios.

##### **Escenario 1**

Se trata de una localidad predominantemente rural, con un gobierno municipal débil. La empresa materia de este ejercicio tiene una posición dominante. Suponemos que la empresa tiene un proceso productivo insatisfactorio, pero que posee una visión moderna y busca una relación positiva con su entorno.

Dadas las condiciones mencionadas, la empresa no cuenta con todos los elementos para desarrollar un vínculo de responsabilidad social. En otras palabras, poseyendo una visión de responsabilidad social, la empresa no tiene en la localidad instituciones de gobierno o sociales fuertes que le permitan compartir una visión de futuro y establecer alianzas de largo aliento.

Bajo estas consideraciones, a la empresa probablemente no le quedaría otra opción que iniciar vínculos de corte paternalista o filantrópico para tratar de influir en la mejora de las condiciones locales. En un segundo momento, podría pensar en generar una relación del tipo que hemos definido como inversión social. Su interés por modificar el carácter de su proceso productivo y "verdear" la

cadena productiva podría encontrarse obstaculizado, dadas las características de la comunidad a la que influye. Las opciones para afectar el proceso productivo pueden ser variadas, pero esquemáticamente se podría decir que puede optar entre transformarse en un enclave, abasteciéndose de empresas de zonas urbanas alejadas o realizar una presión en sus proveedores para que se adecúen conjuntamente con la empresa dominante para verdear todo el proceso.

## **Escenario 2**

Se trata de una localidad caracterizada por ser una sociedad local intermedia, con un gobierno municipal débil. La empresa de este escenario tiene una posición secundaria. Suponemos que su proceso productivo es inconsistente. La empresa no posee una visión moderna y no busca mejorar su relación con la comunidad, aunque tampoco pretendo tensarlas, y menos, entrar en conflicto con la comunidad.

Dado el escenario planteado, la empresa no está en condiciones de desarrollar un vínculo de responsabilidad social. En todo caso, no por iniciativa propia.

Se podría generar una dinámica mediante la cual esta empresa puede ser presionada sin éxito por la municipalidad para modificar su proceso productivo y hacerlo más limpio; ante su fracaso, puede generarse la reacción de las instituciones sociales con el fin de presionarla más aún. Su reacción inicial puede ser la de desarrollar formas paternalistas para atenuar la tensión. En este caso, la empresa no cumpliría un rol promotor del desarrollo local sino, más bien, un freno. Pero, si la respuesta de la empresa introduce criterios modernos y de responsabilidad social, la empresa podría asumir posteriormente un rol de liderazgo, y contribuir al proceso de desarrollo local.

## **Escenario 3**

Se trata de una localidad caracterizada por ser una sociedad local fuerte, con un gobierno municipal fuerte. La empresa materia de este ejercicio tiene una posición dominante. Su proceso producti-

vo es consistente. Suponemos que la empresa tiene una visión moderna y busca una relación positiva con la localidad.

Dadas las condiciones mencionadas, la empresa cuenta con todos los elementos para desarrollar un vínculo de responsabilidad social. Las condiciones para una alianza estratégica están dadas.

## 5. *Conclusiones*

De nuestro razonamiento se puede concluir que la dinámica local puede estar decisivamente influida por la empresa. Sin embargo, no depende exclusivamente de ésta: el gobierno local y la sociedad civil constituyen elementos sumamente importantes en la configuración del sentido que la empresa pueda tener para la localidad y su desarrollo.

## **VI. Más allá del Balance Social: ¿por qué medir resultados sociales en las empresas?\***

### ***Introducción***

El Perú, como muchos otros países de América Latina, es una sociedad fragmentada no sólo por las desigualdades socio-económicas que la caracterizan; lo es, también, por la lógica que sustenta nuestra cultura nacional, que no es otra cosa que una manera de ver y entender el mundo. Si bien es cierto que poseemos una inmensa y variada riqueza cultural, también lo es que en el fondo creemos que el éxito de uno se hace, finalmente, a costa del fracaso de otro. Nunca celebramos el éxito de nadie. Y es que ¿cómo festejar el fracaso de alguien? En nuestra particular manera de ver las cosas, el éxito segrega, disgrega. No poseemos una cultura del éxito. Para el que fracasa, el éxito confirma las injusticias del sistema. Para el que triunfa, el éxito consagra sus virtudes personales. Las brechas suelen profundizarse porque, si bien hasta cierto punto se comparte el pasado y la realidad de vivir en un mismo territorio, el futuro no tiene la misma significación común.

De otro lado, nuestra sociedad se caracteriza por su debilidad institucional, por su desinterés en la suerte que corren sus miembros, por una creciente enajenación respecto del entorno que nos rodea. Sólo nos interesa lo que nos pasa a nosotros, a nuestra familia o a nuestra institución. No nos apropiamos de nuestro entorno porque no asociamos lo que nos rodea como nuestro.

Promover el desarrollo no sólo es una cuestión de invertir dólares. Hoy más que nunca, se trata de formas de ver y mirar el mundo. Es decir, es una cuestión cultural. Y es que las brechas que fragmentan y dividen en el campo de la cultura repercuten en todas las demás esferas de la sociedad. La cuestión no es sólo crecer, sino construir un nuevo clima que esté a favor de todos y cada uno. En los últimos 100 años, el espectacular crecimiento de

\* Este documento fue presentado por el autor como ponencia en la Conferencia sobre responsabilidad social organizada por el Instituto ETHOS en Sao Paulo, entre el 23 y 25 de junio de 1999.

la economía mundial se hizo sin contar con criterios ambientales, lo que, finalmente, ha puesto en riesgo el futuro de la propia humanidad.

Creemos que en el Perú, así como en otros países de nuestro continente, para asegurar un desarrollo sostenible, es indispensable cerrar las brechas originadas en la lógica que subyace a nuestras propias culturas. Ello significa cambiar las prácticas y las maneras en que se conducen las personas, las instituciones, las empresas y los gobiernos.

### **1. *Cómo inducir a la responsabilidad social***

El concepto y la estrategia de responsabilidad social de la empresa pueden contribuir notablemente con este propósito. Dada la creciente importancia que ha asumido la empresa en el desarrollo económico del mundo, su manera de conducirse es crucial. Pero no es nada fácil provocar o inducir el cambio cultural en el medio empresarial en países como el nuestro.

Algunas empresas peruanas medianas o grandes han tenido (y mantienen) acciones de naturaleza asistencial o caritativa para con instituciones de beneficencia o personas desvalidas. Por lo general han mantenido sus ayudas sin publicitarias. El vínculo se ha dado con fines estrictamente filantrópicos y, no necesariamente, con sujetos del entorno inmediato de la empresa. La acción promovida, por lo tanto, no estaba ligada ni a la imagen ni a los impactos de su empresa, sino al afán altruista del mentor o promotor. Más aún, tampoco se desarrollaba, a posteriori, una mayor inquietud por examinar los resultados que sus contribuciones provocaban.

Otro sector de empresas, un poco más modernas en concepción, ha establecido relaciones que bien podrían calificarse de inversión social. Es decir, a diferencia de la acción filantrópica pura, se busca algún tipo de retorno o beneficio para la empresa. Su acción se ciñe al entorno externo. Se publicita la acción y se pretende un posicionamiento en el consumidor actual o potencial. Inclusive, podía encontrarse casos de empresas que no se conducían consecuentemente con el discurso o publicidad que daban. A diferencia del anterior tipo de relación con el entorno, en ésta se

intenta conectar la acción social con la suerte que corre la empresa. Pero la gran mayoría de este tipo de empresas no establece una relación integral entre lo que ocurre dentro de la empresa y lo que acontece fuera de ésta. No hay un puente real entre lo interno y lo externo.

Son muy pocas las empresas que podrían ser consideradas como socialmente responsables. Es decir, empresas que han desarrollado una práctica social hacia dentro y fuera de la entidad, con sus trabajadores y la comunidad, con su proceso productivo y el medio ambiente. Existe inquietud e interés empresarial por tener un mayor impacto social, pero no existe confianza en las metodologías que se les propone ni en los resultados que los cambios suelen prometer.

Para iniciar una transformación en la esfera de la cultura organizacional de la empresa, en primer lugar, es fundamental que en el medio de los negocios se incorpore la idea de que el futuro de la empresa depende de su rentabilidad sostenida. En otras palabras, de la mejora en la productividad de sus trabajadores sobre la base de nuevos conocimientos y un ambiente humano estimulante, de establecer alianzas con las comunidades sobre las que se asientan o influyen, y de manejar su actividad productiva disminuyendo o eliminando sus impactos ambientales negativos. No sólo bastan la calidad y el precio; es necesaria la transparencia. La manera de hacerlo puede variar de país a país.

En segundo lugar, es indispensable contar con instrumentos que puedan medir tanto los cambios en la cultura de la organización como los impactos que produce el cambio cultural en el entorno interno y externo de la empresa. Las innovaciones de orden cultural suelen producir resultados intangibles, difíciles de percibir, cuando menos, inicialmente. Nadie quiere introducir alteraciones en su práctica empresarial si es que no tiene formas de medir los beneficios (o las pérdidas) que obtendrá bajo los nuevos lineamientos. Para muchos empresarios ésta puede ser una cuestión central.

## 2. *Cómo medir la responsabilidad social*

Es muy probable que muchos de los asistentes se encuentren familiarizados con el Balance Social. Sin lugar a dudas es un ins-

trumento de enorme utilidad para las empresas que incorporan estrategias y políticas de responsabilidad social. También existen otros instrumentos de auditoría social que son usados en diversas partes del mundo. En esta oportunidad, nos gustaría introducir el instrumento que hemos ideado en el Perú. Se basa en algunos ya conocidos, aunque contiene innovaciones.

El objetivo del instrumento es el de establecer una caracterización de la práctica social de la empresa. Las preguntas orientadoras son las siguientes: a) ¿Cuánta energía económica de la empresa es destinada a acciones o proyectos de responsabilidad social? b) ¿Qué tan consistente es el gasto de energía económica? En otras palabras, la organización y dinámica de la empresa ¿responden eficazmente a la estrategia socialmente responsable? c) ¿Cómo inducir a las empresas a buscar mayor consistencia entre la estrategia y su práctica social?

En relación a las preguntas, conviene hacer una breve digresión. Hay empresas que donan mucho dinero, pero que no desarrollan una política de responsabilidad social o no lo hacen consistentemente. Por ejemplo, pueden dar dinero para actividades asistenciales o caritativas, pero en el proceso productivo de su fábrica contaminan el ambiente y no hacen nada al respecto. En otros términos, no hay consistencia entre la energía movilizada y la práctica organizacional. La inquietud social de los directores o gerentes de las empresas no necesariamente las hace socialmente responsables. Para que *se dé* la práctica socialmente responsable, la *performance* debe ser consistente.

Para responder a las preguntas expuestas, nuestro instrumento realiza tres entradas distintas. En primer lugar, para medir la energía gastada en acciones sociales de la empresa, se comparan sus ventas totales y sus utilidades con el valor en dólares de los recursos que destina a acciones de inversión social en un año determinado. Al resultado de este ejercicio muy simple, lo hemos denominado Índice de Inversión Social General (IISG) e Índice de Inversión Social de sus Utilidades (IISU), respectivamente. Más aún, para precisar el destino de la inversión distinguimos cuatro áreas: filantropía, laboral, comunidad y medio ambiente. Por lo tanto, se puede obtener un índice específico para cada una de estas áreas. Cabe advertir que no se consideran los salarios de los trabajadores ni otros aspectos de cumplimiento legal obligatorio.

La utilidad de este índice es que permite establecer qué proporción de la energía de la empresa (medida en valor) se destina a actividades sociales, y precisar en cuál de las áreas es dominante (filantropía, trabajadores, comunidad, medio ambiente). El seguimiento de estos índices en el tiempo hace posible examinar las variaciones en la conducta general de la empresa.

En segundo lugar, se analiza y califica la práctica organizacional de la empresa. Para lograrlo, distingue cuatro campos: organización, entorno, beneficios a la comunidad y beneficios a la empresa. En cada uno de estos campos se examinan variables e indicadores establecidos. Por ejemplo, en el campo de la organización, se analizan las siguientes variables: la naturaleza de la política social adoptada (activa, pasiva), las instancias que participan en la toma de decisión de la política social, la modalidad de actuación en el entorno externo, el uso de instrumentos para medir su proceso de cambio y su impacto, y el tipo de recursos utilizados para ejecutar la política social de la empresa (utilidades, presupuesto, recursos humanos, equipos, etc.). En el campo del entorno, se examina si la empresa trabaja en el entorno interno (con sus trabajadores y sus familias) o en el externo (directamente, a través de una fundación propia o a través de terceros); luego, se establece la naturaleza de la actividad promovida o inducida (asistencial, sostenible). En el campo de los beneficios a la empresa, se aborda la productividad del trabajador (mejora en el cumplimiento de sus tareas diarias o mensuales), la identidad del trabajador con la empresa (iniciativas del trabajador a la empresa para mejorar aspectos del proceso productivo u otros) y la reputación e imagen (percepción de los clientes actuales y potenciales, nivel de rentabilidad de la empresa). En el campo de los beneficios a la comunidad, se observan el grado de dispersión o concentración de su inversión social (cuando la energía está muy dispersa el impacto es menor) y los efectos de las acciones o proyectos de las empresas en medio ambiente, salud, educación, cultura y arte, deportes, etc. En cada campo, los indicadores de cada variable tienen una puntuación diferente. Por ejemplo, las empresas que no tienen una política explícita (pasiva, es decir, sólo esperan que les "toquen la puerta") tienen para esa respuesta 1 punto, mientras que las que sí poseen una política deliberada (proactiva) tienen 5 puntos. En otras palabras, dependiendo de la manera en

que la empresa actúa, su puntuación será mayor o menor. La máxima puntuación posible es 100 (25 para cada campo).

Si se quisiera establecer alguna relación entre la primera y la segunda entrada, se podría decir que, cuanto más alto y más distribuido entre las áreas laboral, comunidad y medio ambiente se encuentre el Índice de Inversión Social, probablemente mayor puntuación tendrá en los campos de la organización; además, se podría decir que hay consistencia en la práctica social de la empresa.

En tercer lugar, para inducir a las empresas a comportarse de manera responsable socialmente, el instrumento establece un orden o *ranking* en su práctica organizacional, que es el punto que más nos interesa promover. Muchas empresas suelen decir que no han producido utilidades, que son muy pequeñas para estar dando dinero o cosas por el estilo. No tenemos la intención de asociar volumen invertido con grado de responsabilidad social. Por ello, la puntuación referida anteriormente hace posible generar un orden que, al momento de devolver el resultado a cada empresa, permite indicar el puesto en el que se encuentra en el nivel nacional y en el nivel de su departamento o provincia. Asimismo, junto con el reporte propiamente dicho, se adjunta una cartilla de referencia en la que se dan lineamientos para las prácticas socialmente responsable de las empresas.

### 3. *El sistema computarizado*

La información levantada para cada empresa es ingresada en un programa confeccionado en cómputo por el equipo responsable. Su ventaja es que proporciona información oportuna del estado de la responsabilidad social de las empresas en el país; almacena información estructurada y útil de los principales indicadores de responsabilidad social; y, facilita la sistematización del tema en el Perú.

Con el objeto de informar sobre el funcionamiento del programa, presentaremos a continuación los aspectos que registra nuestro sistema y el tipo de reportes que es capaz de ofrecer.

Primeramente, el sistema registra datos generales de las empresas: siglas, razón social, dirección, persona clave, tamaño de la empresa, actividad económica específica y una breve historia de la misma. Luego, registra su inversión social: el año al que se está

haciendo referencia, el orden que ocupa en el ranking, el tipo de cambio usado, el número de trabajadores, su venta anual en dólares, su utilidad anual, y la valorización de los recursos destinados a filantropía, a los propios trabajadores de la empresa, a la comunidad y al medio ambiente.

A continuación, registra información de la práctica organizacional en responsabilidad social. Aborda los cuatro campos mencionados en nuestra segunda entrada y detalla las variables. También registra las acciones o proyectos que las empresas han efectuado en un año determinado. Allí se consigna el nombre de la acción o proyecto, el inicio, la duración y el presupuesto destinado, el tipo y número de beneficiarios, los temas trabajados, el ámbito geográfico en el que se llevaron a cabo y la institución encargada de su ejecución.

El programa genera diversos tipos de reportes, los cuales son generados por temas, y tiene ciertos criterios para realizar el filtro.

#### **4. *Algunos resultados en el Perú***

Durante el año 1998, se estudió un universo de 120 empresas. Su volumen de ventas, en 1997, fue del orden de los 7,500 millones de dólares y su inversión social, de más de 56 millones de dólares. Esto significa que el IISG fue de 0.74% y su IISU fue de 6.13%, proporción que si bien no podemos comparar con otros países, resulta interesante. Para darnos una idea de la importancia de su movimiento, representa el 35% de lo invertido por el fondo de inversión social peruano en 1996.

El universo de las empresas estudiadas prefirió la inversión en medio ambiente y comunidad, lo que representa entre ambas áreas el 72.5% del total socialmente invertido. La inversión destinada a sus trabajadores fue del orden del 18% y la efectuada con criterios de filantropía, de cerca de 9%. En términos de la dinámica de la empresa, existe una preferencia por el entorno externo.

La puntuación promedio de la práctica organizacional del universo estudiado fue de 34, sobre un máximo de 100 puntos. Si bien hemos encontrado empresas con una puntuación que llegaba a 80, en general, la práctica socialmente responsable aún es baja y requiere de un mayor conocimiento y compromiso institucional.

Estos resultados también constituyen una suerte de línea de base para comparar los avances que se producirán en los siguientes años, y efectuar los ajustes del caso para mejorar el desempeño o *performance* de las empresas y de la sociedad peruana.

## ***VII. Lo social y la empresa a fines de siglo\****

El reconocimiento de las tendencias a la globalización y a la preeminencia del mercado han abierto un espacio mayor a la necesidad de contar con una sociedad estructurada de modo distinto. Frente a un Estado que reduce su intervención y que limita su acción para orientar el desarrollo social, se requiere que la sociedad asuma nuevas y mayores responsabilidades. Se ha ampliado la concepción de lo social y la manera en que las instituciones y los individuos deben participar en el proceso de sus propias sociedades.

### ***1. Lo social se ha engullido a la política***

Bajo la concepción de un Estado omnipresente y todo poderoso, la función de la política se hacía indispensable. Manejar el aparato político y económico requería de colectividades políticas dispuestas a gobernarlo y administrarlo. Los partidos políticos se proponían manejar los gobiernos. En algunos casos, lo hacían sin la necesidad de una consulta democrática. Se justificaban en una declaración de posesión de una representación popular y sobre la base del control de la fuerza militar. En otros casos, la consulta democrática era indispensable. Pero, la mediación política era necesaria para conciliar los intereses de la sociedad con las necesidades de los aparatos institucionales de los que se dotaba el Estado. Dentro de este esquema, se podía distinguir con facilidad los ámbitos del Estado, la política y la sociedad.

En la nueva concepción, en la que el Estado juega el rol de árbitro con la autoridad que le da su reconocimiento como tal por parte de la sociedad, la mediación de la política es menos reconocida.

\* Con otro título, este documento fue presentado en el IV Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector, en Buenos Aires, el 14-16 de setiembre de 1998.

En primer lugar, esto se debe a que el propio Estado y su manejo no cuentan con el poder que antes se les atribuía. Los partidos políticos han tenido el atractivo de ser los vehículos para llegar al poder. La juventud buscaba militar en las organizaciones políticas porque éstas constituían verdaderos espacios de ascenso social y realización personal. El liderazgo se realizaba predominantemente en la política. El líder político era el líder social por excelencia. La aspiración infantil de ser el centro del universo se cumplía en el quehacer político. Con la expansión de los medios masivos de comunicación (especialmente la televisión), el poder de la política disminuye. La sociedad busca otras formas de satisfacción de sus necesidades y le otorga poder a nuevas formas de expresión cultural. Los espectáculos, la vida artística, las telenovelas, el cine, los noticieros, la publicidad y el marketing, la imagen en general, adquieren atractivo y poder. Ese encanto que puede tener para muchos el contar con un auditorio exclusivo se logra más allá de la política. Pero, no es sólo un desplazamiento cuantitativo el que se produce; es decir, no sólo ocurre que los espacios de interés cotidiano se ven colmados por actividades no políticas que arrinconan el tiempo de "la política". También sucede que otras actividades son reconocidas como depositarias del poder de la sociedad. El poder se desplaza de la política a otros ámbitos.

En segundo lugar, para enfrentar la enorme franja de problemas y aspectos que la vida social rutinaria plantea, no se requiere mediación sino una organización de los individuos que padecen el problema o enfrentan una necesidad. Si antes la resolución de esos problemas era dejada al Estado y, por lo tanto, se requería del mediador (el partido político), hoy no necesariamente es así. Por ejemplo, los consumidores quieren calidad de sus productos, precios racionales de los mismos. Para supervisar que estas características se cumplan, se organizan en asociaciones, las cuales exigen estándares mínimos o que se concrete lo que los productores ofrecieron y no cumplieron. No requieren que su demanda sea tramitada ante un organismo estatal o gubernamental. Si la sociedad conoce la demanda, ello tendrá un efecto sobre las decisiones de otros compradores, y el producto en cuestión puede sufrir una caída en el volumen de sus ventas o en su aceptación general. Las empresas se verán obligadas a satisfacer las exigencias. Los individuos están más alerta a nuevas facetas de

la vida en comunidad y, también, están más conscientes de sus derechos y de su poder. Normalmente, lo cotidiano está asociado a un ámbito geográfico que podemos denominar lo local. La vida de los individuos transcurre en una localidad. Si bien los problemas de otra envergadura son importantes, los que les llegan de manera inmediata y palpable son los de su localidad. Para actuar sobre ellos no necesitan de intermediaciones. El poder se ha desplazado de las organizaciones políticas a las organizaciones sociales locales y a los individuos.

En tercer lugar, dada la preeminencia del mercado, los medios masivos de comunicación, especialmente la televisión, son de propiedad privada. La decisión de qué producir, cómo lograrlo, etc., teóricamente es de la empresa propietaria del medio. Sin embargo, en el caso de la televisión, especialmente, son los avisos de publicidad los que generan sus ingresos fundamentales. Por ello, las empresas no necesariamente dueñas de los medios de producción influyen decisivamente en lo que éstos difundirán. Se podría decir que las empresas adquieren un singular poder. Las imágenes y los mensajes que transmiten los medios, y de manera muy especial la televisión, le han quitado espacio a las imágenes y mensajes políticos. Sin embargo, también se puede decir que el poder de las organizaciones políticas se ha desplazado hacia las empresas.

En resumen, la dimensión política es relegada cada vez más por la dimensión social; lo social engulle a la política y no la distingue tan claramente como en el pasado.

## 2. *Lo social: instituciones y valores cambiantes*

Si bien la política ha ingresado al espacio de "lo social", las sociedades siguen necesitando formas orgánicas para funcionar. La fortaleza de las sociedades depende de la solidez de sus instituciones. Pero existe una drástica diferencia entre la organización cuya misión es acceder al poder político y aquella cuya misión es resolver una circunstancia que afecta a una comunidad. La lucha por el poder y el levantamiento de las promesas a las que se ven obligados los políticos siempre tiene un horizonte de mediano plazo. Se proponen acciones en torno de ideas fuerza que supo-

nen un tiempo más o menos largo para su maduración. La política no se propone, en realidad, resultados inmediatos, aunque el curso de su propio desenvolvimiento así lo ofrezca. La lucha por cambiar la circunstancia inmediata que afecta a un grupo humano tiene un horizonte de corto plazo. La organización que plantea quejas en torno de la calidad de un bien o servicio no espera, de esta reivindicación, un eje de vida: quiere que el objeto de su malestar se resuelva pronto. Hoy en día, la fuerza de las instituciones depende de su eficacia. Lo social ya no está divorciado de lo eficaz.

Las instituciones no tienen vida si es que no las identifica una perspectiva ética y un conjunto de valores. Son los valores los que permiten la identificación de los miembros de una organización. En el nuevo tipo de organizaciones de la sociedad de hoy, uno de sus valores es la representatividad de sus afiliados para resolver una situación que afecta a todos. No se busca solamente resolver un problema; se busca compartir la creación de la solución. Tal vez se puede decir que se intenta la máxima participación para lograr resultados. Dado que la pretensión implica un ejercicio muy abierto de democracia, el problema no puede ser de naturaleza tal que su resolución tome un tiempo excesivamente largo. Debe dar resultados inmediatos o rápidos, pues de lo contrario pierde eficacia y se extingue la institución. Las organizaciones que aspiran permanecer en el largo plazo deben manejar adecuadamente los mecanismos de su organización. Las asambleas no pueden dirigir indeterminadamente una iniciativa, una entidad, una organización. El tiempo es otro valor. Para que las demandas individuales y múltiples puedan tener eficacia a través de una organización, deben ser resueltas con rapidez. Los intereses individuales se acercan o convergen porque no sólo expresan apetitos similares, sino que reflejan valores. Pero, más allá de un plazo, los valores se pierden y sólo reaparecen los apetitos.

Las instituciones de hoy deben ser eficaces y democráticas. Ello no les da necesariamente continuidad. La institucionalidad es cambiante. La fortaleza de las sociedades tiene que ver con su capacidad para crear nuevas instituciones. La solidez institucional no se refiere a la permanencia de organizaciones que aspiran a grandes transformaciones políticas, económicas o sociales. Se refiere a una constante resolución de problemas y situaciones mediante nuevas instituciones.

### **3. *Lo social: un eje clave para la economía y la empresa***

En una economía de mercado, las empresas deben competir. De la calidad de su producto o servicio, y del precio de éste, depende su capacidad para crecer, mantenerse o decrecer en el mercado o segmento de mercado en el cual actúa. En el pasado, las empresas estaban organizadas de acuerdo con una pauta que establecía que la mejora técnica y la división del trabajo en el proceso productivo interno generaban las condiciones de competitividad. La alta dirección definía las políticas y las tareas; los trabajadores las ejecutaban. El control de la calidad del bien o servicio se hacía post producción y era responsabilidad de la empresa, no del trabajador. El acceso a los recursos financieros hacía posible la inversión en equipos y maquinaria, los mismos que harían más productivos a los trabajadores.

Hoy, la empresa es un espacio más complejo. La competitividad ya no depende únicamente de la técnica; la organización de la empresa es fundamental. La empresa es concebida como un espacio social en el cual el individuo transcurre buena parte de su vida. No sólo es un lugar de trabajo. De otro lado, la empresa no depende exclusivamente de la "brillantez" de sus mandos gerenciales; depende del saber de sus trabajadores, del grado de identidad que éstos mantengan con la empresa y de la descentralización de la autoridad interna para otorgarle a los funcionarios de nivel medio o bajo iniciativa y control. El control de la calidad del bien o servicio ya no es post producción; está incluido en el ciclo interno de producción, dependiendo del propio trabajador, en el tramo productivo en el que se desempeña. Hoy, lo social en el interior de las empresas determina su productividad y su competitividad.

Pero, además, la competitividad también depende de la manera cómo la empresa se relaciona con su entorno; es decir, de su manejo ambiental y de los vínculos que establece con la comunidad sobre la cual se asienta o sobre la que se extiende su influencia. En el pasado, las empresas no solían dar a conocer la manera como producían los bienes y servicios que ofertaban. Podían devastar bosques o depredar el ambiente, maltratar niños, obligar a jornadas extensas, etc. porque la sociedad no estaba interesada en tales aspectos. Hoy, el mercado obliga a la transparencia. Los

clientes necesitan información para tomar decisiones: los consumidores quieren saber cómo se produce el bien o servicio que compran, si éstos procesos respetan criterios básicos de manejo ambiental y social, etc. Si antes la oferta influía decisivamente sobre la demanda; hoy, cada vez más, la demanda influye sobre la oferta. La intervención de las empresas en lo social externo puede determinar su capacidad de mantenimiento en el mercado.

#### **4. Conclusiones**

"Lo social" hace referencia a una dimensión sumamente amplia en la que intervienen imágenes, valores, instituciones, ambiente, empresas, tiempo y otros aspectos. No son necesariamente temas nuevos; quizás la novedad estribe en su amplitud temática y en lo cambiante de su vigencia, tal como la entendemos hoy.

## VIII. *Cultura y responsabilidad social*

### *Introducción*

El supuesto del cual partimos es que existe una interrelación entre los niveles mercado, sociedad y política. La referida vinculación debe ser entendida de la siguiente forma: el mercado debe crear oportunidades para la mejora de la calidad de vida de la población; la sociedad debe organizarse para satisfacer diversas necesidades de la convivencia humana; la política debe asegurar los derechos de la sociedad y del mercado. Cuanto mayor distanciamiento o contradicción exista entre estos tres niveles, menos viable será, en el largo plazo, el país o nación. Si el mercado no crea oportunidades con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de la población o si la sociedad no logra organizarse para satisfacer las diversas necesidades de la convivencia humana, las brechas que dividen o separan a los distintos segmentos de la sociedad tenderán a agrandarse, enfrentándose mercado y sociedad. Y, en esas circunstancias, se agudizan los enfrentamientos, crece la desconfianza, y la política no puede obtener el clima apropiado para gobernar. Un país en el que no se produce una sintonía entre mercado, sociedad y política corre el riesgo de dificultar o imposibilitar su sostenibilidad en el mediano o largo plazo.

#### *1. ¿Cuál es la situación dominante?*

No cabe duda que el Perú ha hecho importantes avances en los últimos diez años, entre los cuales resaltan los siguientes:

- Somos una sociedad integrada al mundo.
- Hemos derrotado estratégicamente la amenaza terrorista.
- Tenemos una economía moderna; es decir, existe un reconocimiento creciente de la necesidad del mercado como re-

\* Con otro título, este documento fue presentado por su autor en el Congreso Minero de Arequipa, el 10 de setiembre de 1999.

guiador de la economía; hay cada vez una mayor aspiración empresarial de la población; se ha dado una sustantiva redefinición del peso del Estado en el manejo económico.

- Se han creado las condiciones para la convivencia en paz con nuestros vecinos.
- Contamos con una mejora sustancial de nuestra infraestructura nacional. Es decir, las comunicaciones se han extendido ampliamente; tenemos muchos más escuelas y aulas; los hogares carentes de servicios básicos de agua y energía han disminuido notablemente.

## 2. *Los problemas*

Antes de presentar los problemas, haremos una breve digresión. Los problemas sólo existen cuando hay sujetos conscientes de su posibilidad. La conciencia de los mismos depende, en parte, del conocimiento que se tenga de la realidad externa en la que se vive. Pero, finalmente, la realidad no sólo es el entorno externo que nos rodea; también está formada por nuestros sentimientos, emociones y valores. Nuestra subjetividad, nuestro mundo interior, es una construcción que se lleva a cabo en un proceso de contraste entre nuestra experiencia y las ideas que nos ofrecieron nuestros padres. Esa es nuestra cultura general, es decir, nuestra manera de ver y sentir el mundo. La conciencia de los problemas también dependerá de los elementos que gobiernan nuestra cultura general.

Dado que nuestro progreso está ligado tanto a nuestro conocimiento científico de la realidad externa como a nuestra cultura general, el desarrollo es un proceso que debe ser abordado desde esos dos ángulos.

Por lo expuesto, el avance que hemos logrado en nuestro país puede no tener el impacto sostenido que deseamos si es que se mantiene el dominio de ciertos planteamientos lógicos que subyacen en la cultura general de los habitantes del Perú y que examinaremos a continuación.

Desde el punto de vista de la cultura general, el Perú es una sociedad fragmentada. En otras palabras, hay ciertas ideas fuerza que sugieren la inexistencia o imposibilidad de un interés común,

ideas filtradas en las maneras de ver y sentir. Estos argumentos se pueden ilustrar con las siguientes frases que resumen esos sentimientos. Por ejemplo, "el éxito de uno se hace a costa del fracaso de otro" o "la subida de alguien es la caída de otro" o "la riqueza se obtiene de los pobres". Lo que estos elementos, que subyacen en la lógica de nuestra cultura general, nos dicen es que el éxito es exclusivista y segregacionista. Bajo estas condiciones no podemos desarrollar una cultura del éxito; no podemos celebrar el triunfo o el éxito de alguien porque ello implica festejar la tragedia de otro.

Sin embargo, el Perú también es una sociedad de baja participación. Lo que se quiere decir en este caso es que no existe un entendimiento cabal del vínculo que hay entre persona, familia, empresa y entorno. Gobierna la idea de que "sólo me debe importar lo que me pasa a mí, a mi empresa" o, en contraposición, "no me importa lo que le pasa a mi comunidad, a mi entorno". Nos ubicamos en una posición en la que "mi entorno es externo a mí"; es decir, no nos apropiamos de éste, no es nuestro. Como consecuencia lógica de esta idea-sentimiento, uno tiende a observar; no actúa.

La cultura general de nuestra sociedad tiene una trama autoritaria. Sentimos que las normas son hechas por nuestros superiores. En cierto sentido, por nuestro padre o nuestros padres. En este caso, nos corresponde acatar. Uno no es partícipe de su elaboración, sólo es un mero ejecutor de lo que se nos impone. Pero, como en las familias, las normas impuestas por el padre no siempre son acatadas por éste. En otras palabras, no se cumplen para quien impone la norma. De allí la frase "las normas se cumplen para los que no tienen poder". El rasgo autoritario se define, en nuestra cultura general, porque uno acepta la imposición pero, al mismo tiempo, desea tener el poder para incumplirla. Se asocia, por otro lado, al desinterés por el entorno (baja participación) y a la imposibilidad de concebir intereses comunes (fragmentación).

En gran medida, por las características mencionadas, no se tiene una convicción democrática e, interiormente, se vive una democracia precaria. Hay ciertas frases que ilustran estos sentimientos: "las instituciones no importan, lo que importan son las personas"; "el sistema de representación es una trampa", es decir, no es propiamente legítimo; "la representación no es legítima". ¿Cómo puede serlo cuando las instituciones no cuentan? La es-

trategia de representación es percibida como imposible o falsa porque no se puede representar un interés que no se tiene. A esta idea-sentimiento se suma otra: frente a un problema, la opinión del hombre o mujer de la calle no cuenta, "sólo pueden opinar los ilustrados". El sentimiento de desvalorización añade elementos de desinterés con relación a la marcha del entorno y mantiene la fragmentación.

En el marco de los elementos anotados, se estructura una cultura con tendencia a la violencia. Si el éxito sólo es posible para unos pocos y a costa del fracaso de otros, si el entorno no es parte de uno, si las normas sólo se cumplen para los que no tienen poder y si las instituciones sólo son un pretexto para la realización de apetitos personales, están dadas las condiciones para reafirmar la incredulidad y la violencia. El sentimiento es que "el diálogo no conduce a nada" o que "las cosas se obtienen a la fuerza", o esa famosa frase que seguramente hemos leído adherida a los parachoques de algunos ómnibuses o combis: "el que puede, puede". Nos viene a la memoria una vieja afirmación pronunciada en otro momento de la historia del Perú por Nicolás de Piérola: "Cuando se cierran los caminos de la ley se abren los de la violencia."

En conclusión, el desarrollo se logra no sólo por la inversión económica resultante de la decisión de los agentes económicos, es necesario sentar las bases de una nueva cultura general que disuelva los entrapamientos subjetivos que conspiran en contra de la posibilidad de construir aspiraciones comunes y confianza entre nosotros. Ello hará posible el crecimiento económico sostenido y el bienestar social.

### 3. *¿Qué está haciendo el sector empresarial?*

Desmontar la lógica subyacente a nuestra cultura general es un elemento fundamental en el diseño de cualquier estrategia sostenible para el país. Sin lugar a dudas, éste es un asunto que sólo se podrá dar a la velocidad en que sus distintos estamentos pongan en funcionamiento nuevas prácticas e invaliden el discurso subyacente. En el Perú, se necesita transformar la fragmentación en integración; la baja participación, en involucramiento activo;

la trama autoritaria, en una textura de igualdad de oportunidades; la democracia precaria, en un sólido fundamento democrático; y la tendencia a la violencia, en una pauta de pacificación constante.

En las actuales circunstancias, las empresas concentran una gran atención del imaginario social. Por ello mismo, la manera como se conducen puede ser decisiva para generar confianza y estabilidad en el mediano y largo plazo; puede ser el inicio de un proceso de transformación de la cultura general.

El año pasado, con el apoyo de SASE y PERU 2021 y el auspicio de la Fundación Kellogg y el Grupo AVINA, tuvimos la oportunidad de conducir un estudio referido a la práctica social de las empresas que operan en el Perú. Una de nuestras conclusiones era que existía un interés y práctica social en el empresariado. Si bien no era necesariamente una actuación socialmente responsable, se encontraba en esa dirección.

Brevemente, lo que se entiende por responsabilidad social empresarial es una nueva manera de concebir la empresa. En otras palabras, nos referimos a una empresa que se preocupa por: a) la productividad de sus trabajadores para mejorar su competitividad, b) el manejo ambiental resultante de su actividad productiva, y c) la comunidad sobre la cual se asienta la empresa. La actuación en esos campos asegura la rentabilidad sostenida y genera beneficios para la comunidad o sociedad que es influida por la empresa.

El sector minero ha demostrado, de acuerdo con nuestro estudio, que actúa con sentido de responsabilidad social. Como se puede ver en el Cuadro 1, la puntuación total del conjunto de las empresas ha subido. Ello no sólo es interesante, sino que nos permite sugerir que, a pesar de la recesión experimentada por el Perú, las empresas están tomando una mayor conciencia de la importancia de actuar bajo la perspectiva de la responsabilidad social. Destaca, sin embargo, el incremento de la puntuación total de las empresas mineras, ya que éstas han tendido a incrementar, más que el resto, su puntuación en responsabilidad social. Debemos precisar que la máxima puntuación posible, de acuerdo con nuestra metodología, es 100.

**Cuadro 1****ESTUDIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
Puntuación total**

Empresas	1997	1998
Total empresas	34	42
Empresas mineras	41	59

Al examinar con más detalle el resultado de cada uno de los campos investigados, se puede observar que las empresas tienen una mayor conciencia del beneficio que le reporta a las mismas el actuar de manera socialmente responsable. Por otro lado, es posible apreciar la marcada diferenciación de las empresas mineras en lo que se refiere a cambios en la organización, entorno y beneficios a la comunidad.

**Cuadro 2****ESTUDIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
Puntuación por campos**

Campos y empresas	1997	1998
<i>Cambios en la organización</i>		
Total empresas	8	9
Empresas mineras	10	13
<i>Entorno</i>		
Total empresas	9	11
Empresas mineras	13	16
<i>Beneficios empresa</i>		
Total empresas	7	12
Empresas mineras	N.A.	14
<i>Beneficios comunidad</i>		
Total empresas	7	9
Empresas mineras	9.5	16

**4. Perspectivas**

Las empresas suelen mantener en reserva hacia adentro y fuera de la misma sus actividades de proyección social. La falta de

información de su preocupación y de lo que se hace por parte de las empresas no provoca otra cosa que un vacío; y, en ese medio, predominan los prejuicios, y se reproduce la lógica subyacente en la cultura general. Para que la acción socialmente responsable de cada empresa tenga un impacto más amplio que el de los directos beneficiarios, es necesario diseñar una estrategia de difusión y divulgación que beneficie la imagen de las empresas, construya nuevos puentes de entendimiento y contribuya a desactivar la lógica subyacente en nuestra cultura general. Es necesario, además, divulgar la experiencia del sector minero y demostrar que las empresas son el fundamento más sólido para impulsar el desarrollo que hace sostenible a nuestro país y a la humanidad toda.

## ***IX. ¿Qué importancia le da la prensa escrita al tema de la responsabilidad social empresarial en el Perú?***

Los medios masivos de comunicación influyen decisivamente en las formas de percibir la sociedad. Buena parte del tiempo de las personas se pasa o frente a un aparato de televisión o escuchando la radio o leyendo el periódico. Los juicios que nos hacemos acerca de instituciones, personas o acontecimientos tienen que ver con la información que nos llegue respecto de tales hechos o entidades. En cualquier tipo de información siempre hay filtrado un criterio, un juicio de valor, una calificación moral. Muchas veces es muy sutil, pero nunca deja de estar presente.

La importancia que hoy tienen esos medios masivos ha hecho posible que surjan varias empresas que compiten por conseguir las preferencias de la población. El problema frente al cual se sitúan las empresas de comunicación es el siguiente: ¿cómo atraer una mayor audiencia? Existe una tendencia a convocar al potencial usuario del medio a través de la exploración de hechos que transcurren "en el lado oscuro" de nuestras vidas. Muchas veces las noticias de un medio informativo referidas a muertes, asesinatos, violaciones, robos, escándalos, corrupción y, en general, conductas perversas son levantadas con la finalidad de inducir a la compra del referido medio o a captar su atención, según sea el caso. Es verdad que, en general, la prensa desempeña el papel de monitor o guardián de ciertos valores o acuerdos sociales que es necesario asegurar que permanezcan. Las denuncias referidas a corrupción en el manejo de fondos públicos o a la falta de respeto de los derechos humanos se constituyen en barreras protectoras que pueden servir a la sobrevivencia de un grupo, una comunidad o, inclusive, una nación entera. Pero, también es verdad que, detrás de la noticia, puede haber una búsqueda de notoriedad en función de las ventas del medio. Entonces es que surge la pregunta: ¿cómo presentar el hecho? ¿A qué elementos darle mayor importancia, cuáles subordinar o esconder? Nuevamente aparece el carácter subjetivo de la información. La comunicación busca

crear un efecto. Para lograrlo, es necesario estructurar la presentación de modo tal que comunique la idea principal. Pero, ¿la idea principal de quién? Obviamente del sujeto o institución que hace la comunicación. Lo que se destaca es lo que le interesa al comunicador, no necesariamente lo que puede ser mejor para el receptor.

Las ideas dominantes en una etapa determinada en la historia de una sociedad, una comunidad o un grupo son la base para construir la información presente. Sin embargo, esas ideas dominantes cambian, se redefinen o se extinguen para dar paso a nuevas. Durante toda una época, la empresa privada ha significado egoísmo, explotación, depredación e ideas similares. Ha estado posicionada de manera negativa en el imaginario social. Ello ha significado que las noticias referidas a hechos relacionados con las empresas, por lo general, se hayan presentado destacando esos aspectos. En todo caso, los aspectos positivos o favorables son disimulados. En el Perú, a lo largo de los últimos 30 años, se ha buscado presentar a las empresas como las enemigas del desarrollo, lo que ha contribuido a profundizar las brechas sociales y a levantar obstáculos al interés de integrar a los distintos segmentos.

Con la finalidad de explorar si la prensa escrita del Perú destaca las experiencias de responsabilidad social empresarial, hemos examinado tres diarios entre el 16 de julio y el 15 de octubre de este año. Los diarios son: *El Comercio*, *Gestión* y *Expreso*. Lo primero que nos llamó la atención es el poco espacio que ocupan, en general, las noticias y artículos que hacen referencia a donaciones, inversión social, responsabilidad social o relaciones de solidaridad de las empresas. El lado positivo y, eventualmente, el que tiende a ser el que definirá la dinámica de la primera década del próximo siglo, no ocupa sino un lugar mínimo. En promedio, las noticias y artículos de este tema sólo representan entre el 0.82% y el 0.98% del total en los tres medios.

En el universo de noticias, los temas más destacados son arte y cultura (32.9%), educación (20.2%), salud (12.7%), calidad de vida (11.6%), medio ambiente (8.6%). Lo que se desprende es que las empresas, especialmente las más grandes, auspician eventos o actividades artísticas y culturales, principalmente. Hacen esto en función de su necesidad de crear una imagen que los potencie ante los posibles clientes y consumidores, generalmente

jóvenes, que es a quienes satisfacen estas acciones. Pero acciones que tienen que ver con la calidad de vida y medio ambiente, y que repercuten sobre el conjunto social sin hacer preferencias o distinciones, no son adecuadamente ponderadas. La idea de que "a las empresas sólo les interesa su imagen para vender" no logra ser alterada y transformada por la idea fundamental de que "las empresas mejoran la calidad de vida de la población, por eso venden más".

De nuestro muy somero análisis, queda claro que no sólo no hay un espacio adecuado para dar cuenta de los aspectos positivos y solidarios de las empresas en la prensa escrita, sino que tampoco se manejan de manera que presenten un mayor impacto en elementos universales de interés y bienestar común. Las empresas pueden potenciar su acción socialmente responsable. En el Perú, necesitamos crear las condiciones para disponer a los distintos segmentos a creer en el otro, a tener confianza. Al nuevo discurso y práctica empresarial hay que añadir un clima en los demás. A eso pueden y debieran colaborar, en general, los medios masivos de comunicación. La cultura del enfrentamiento debe ser sustituida por la cultura de la solidaridad, de las alianzas. Construir el futuro significa creer y compartir.

**TERCERA PARTE**  
**Avances y logros**

## X. Perú: empresas responsables 1999

### 1. El universo

El trabajo desarrollado este año encontró más dificultades que el del año pasado en lo que respecta al recojo de información. Por un lado, un número de empresas, especialmente en provincias, ya no operan. Por otro, varias empresas han preferido no participar en el estudio porque, debido a la crisis internacional o al fenómeno del Niño, se encuentran revisando su propia forma de trabajar y operar. Así, si el año pasado nuestro universo consistió en 120 empresas, este año ha consistido en 98; es decir, se ha reducido en un 18.33%.

Asimismo, sólo 67 empresas formaron parte tanto del universo de 1997 como del de 1998; en otras palabras, el 55.83% del universo inicial está representado por empresas que han vuelto a ser examinadas en el último estudio llevado a cabo. Si analizamos la variación de ventas de dichas empresas, encontramos que éstas han caído en un 11.34%; y en lo referente a sus utilidades, aunque se mantienen positivas en promedio, son un 50.87% menores que el año anterior. Tenemos, pues, un universo en el cual 31 empresas son nuevas y representan cerca del 32% del total de empresas examinadas en el curso de este año 1999 con información del año 1998 (ver Gráfico 1).

Tabla 1

#### CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

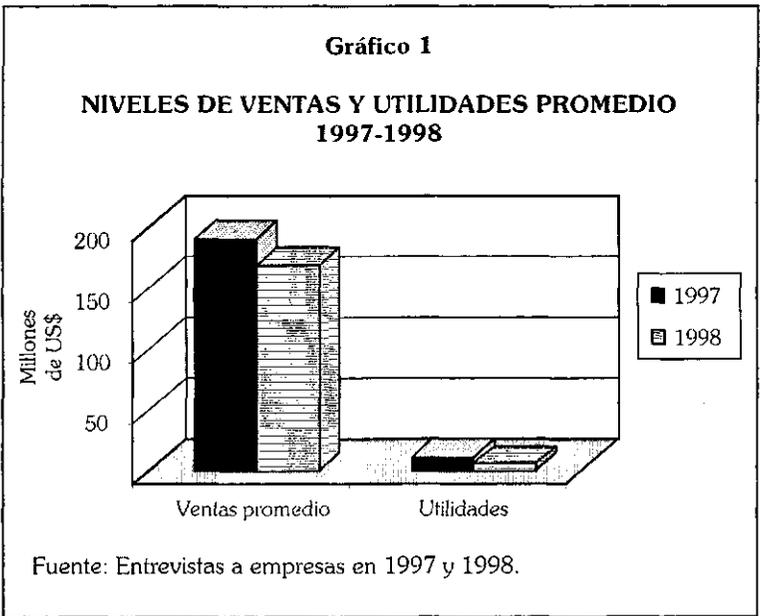
	1997	1998
<i>Según sector económico</i>		
Manufactura	27.7	30.6
Servicios	41.2	46.9
Minería	26.1	20.4
Otros	5	2
<i>Según tamaño</i>		
Grandes	49.6	46.9
Medianas	42	43.9
Pequeñas	8.4	9.2

Elaboración: propia.

Como se puede apreciar en la Tabla 1, la distribución de las empresas según rubro o sector económico ha variado ligeramente entre el universo de 1997 y el de 1998. Por simplicidad hemos distinguido cuatro rubros: manufactura, servicios, minería y otros. Asimismo, la distinción según tamaño tampoco arroja una variación sustancial.

## 2. *Los resultados*

A continuación analizaremos algunos temas específicos de interés para una estrategia de responsabilidad social, para lo cual se compararán los resultados de la información de 1997 con los resultados de la información de 1998.



### 2.1 **Elaboración de la política social de la empresa**

Uno de los elementos iniciales que examinamos es si la empresa tiene una estrategia y política claramente diseñadas para

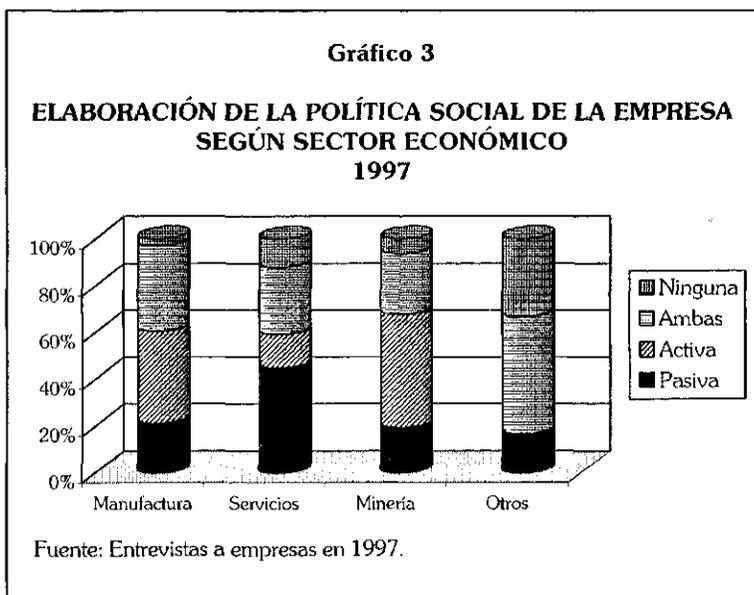
abordar su relación con el medio ambiente, la comunidad sobre la cual se asienta y la organización y los trabajadores de la empresa. Distinguimos a las empresas con políticas pasivas de las que presentan políticas activas. Por las primeras, entendemos a aquellas empresas que tienen una disposición a apoyar socialmente a algunos de los entornos mencionados, pero no saben cómo hacerlo, no tienen la organización para ello y prefieren esperar para reaccionar en función de la demanda. Por las segundas, entendemos a aquellas empresas que buscan deliberadamente generar un impacto sobre su entorno externo e interno (medio ambiente, comunidad, empresa) y controlar los efectos sociales que genera la empresa en su dinámica productiva.

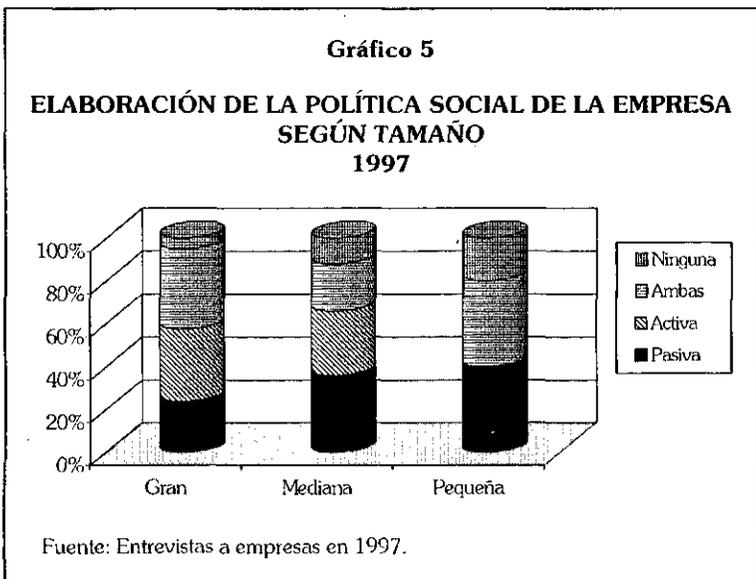
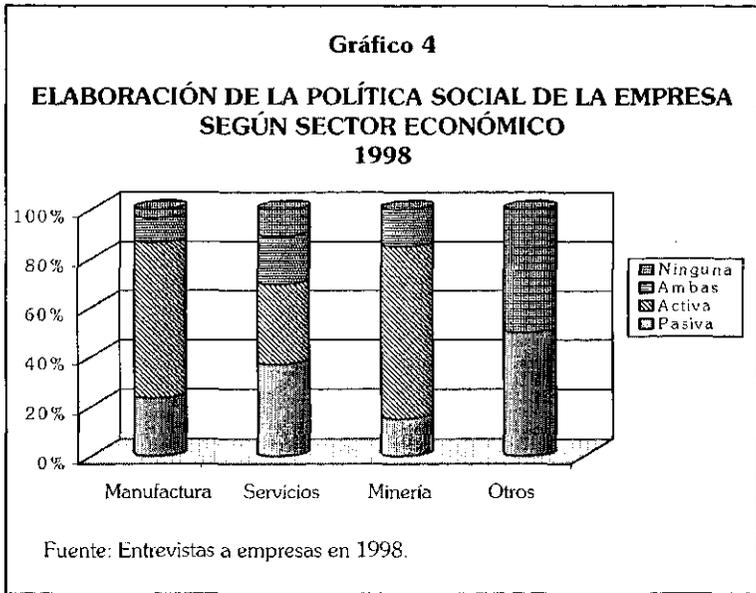


Al examinar los resultados encontramos que se ha producido un incremento sustantivo del porcentaje de empresas que elaboran políticas sociales activas o proactivas. Así, en 1997, el 29% de las empresas caían en esa clasificación, mientras que en 1998 es el

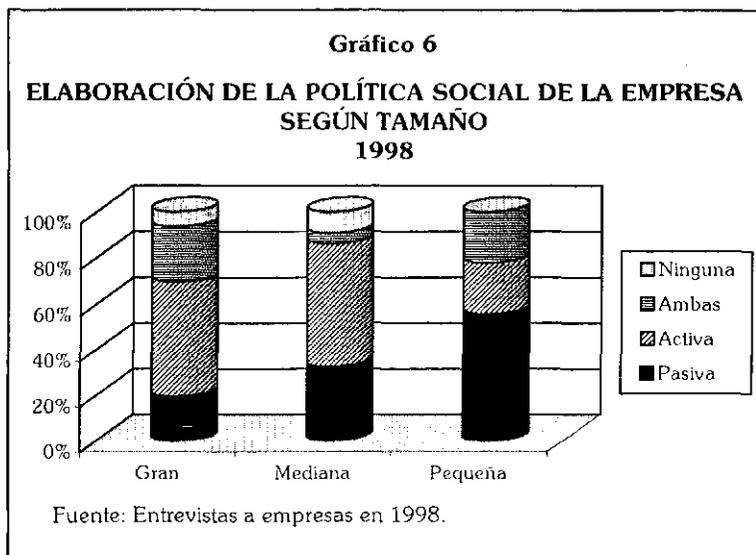
49%; es decir, se evidenció un salto de 20 puntos. Sin embargo, no hemos calificado las estrategias o políticas, por lo que no podemos establecer si son eficaces y pertinentes; sólo podemos decir que un porcentaje mayor de empresas ha incorporado este tema en el diseño de sus estrategias y/o políticas, lo cual da una idea de la importancia que está tomando en el medio empresarial. Además, como era de esperarse, ha disminuido el porcentaje de empresas con políticas pasivas y mixtas (que tienen una combinación de políticas pasivas y activas); estas últimas son las que más han disminuido. Por último, aunque levemente, se puede ver que el porcentaje de empresas que no tienen interés alguno en el tema también ha bajado (ver Gráfico 2).

Al explorar el comportamiento de las empresas en este tema según rubros económicos, advertimos que, en 1997, el 48.4% de las empresas del sector minería elaboraban una política social activa o proactiva, mientras que, en 1998, dicho porcentaje había subido hasta 70%. En el caso de las empresas del sector manufactura, si en 1997 el 39.4% elaboró una política social activa, en 1998 ese porcentaje se elevó a 63.3%. Finalmente, en las empresas de servicios, se pasó de 14.3% en 1997 a 32.6% en 1998 (ver Gráficos 3 y 4).

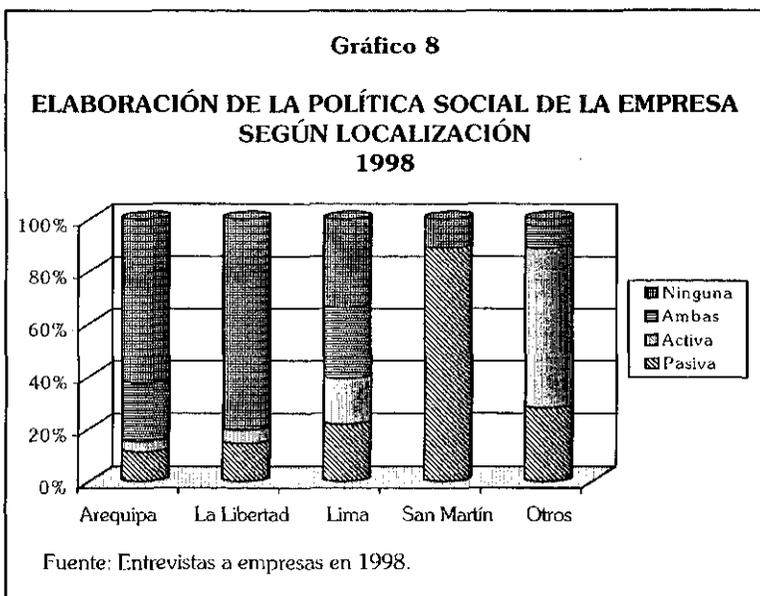
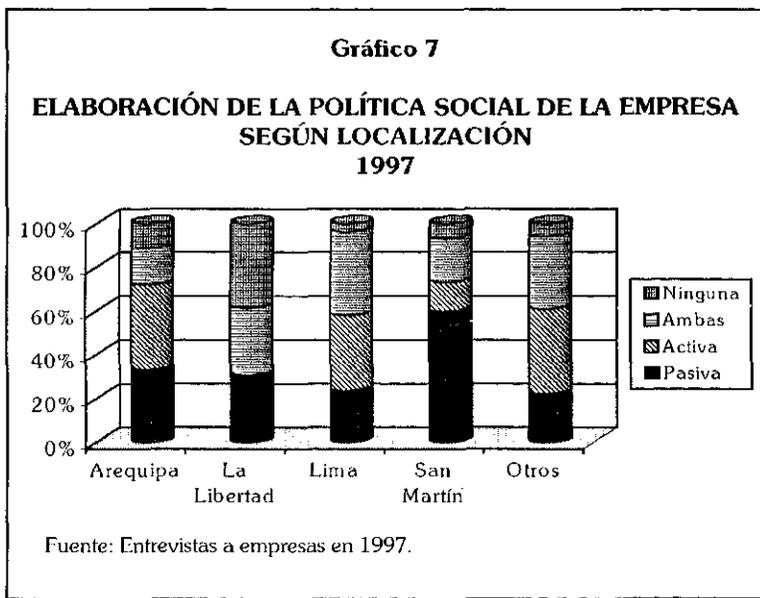




El análisis de la información de acuerdo con el tamaño de las empresas muestra lo siguiente: en lo referente a la gran empresa, en 1997 el porcentaje de sus integrantes que desarrollaban o elaboraban una política social activa era de 33.8%, mientras que en 1998 dicho porcentaje se elevó hasta 50%; por otro lado, la mediana empresa pasó de 30% a 53.48% y la pequeña empresa, de 0% a 22.2%, (ver Gráficos 7 y 8).



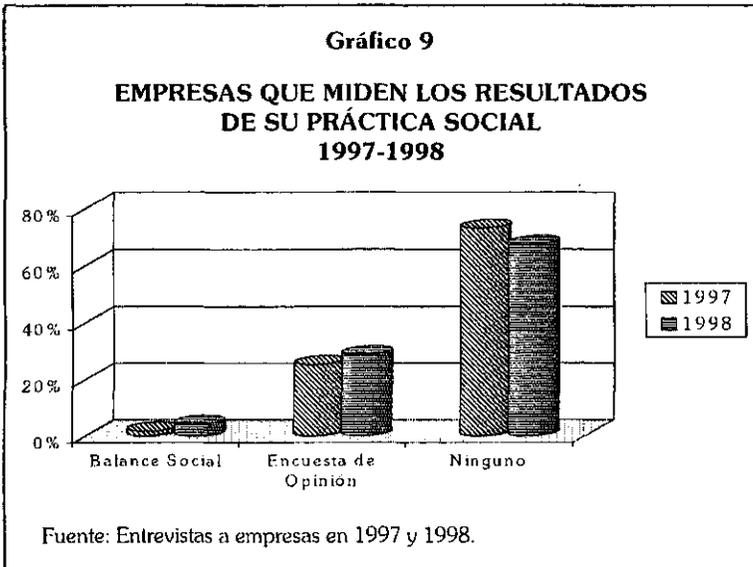
Por último, es posible realizar un análisis de la información según localidad, ciudad o región. No obstante, por conveniencia, sólo examinaremos el comportamiento de las empresas que se encuentran en las ciudades de Lima, Trujillo, Arequipa y Tarapoto, ya que las empresas ubicadas en las ciudades de Piura y Cuzco sólo tienen información para el año 1998 y las de otros lugares son mineras. En las ciudades de Lima, Trujillo y Arequipa ha habido un incremento en la proporción de empresas que elaboran una política social de la empresa de manera activa o proactiva. Así, en Lima se pasó de 34.5% en 1997 a 45.9% en 1998; en Arequipa, de 38.8% a 44.44%; y en Trujillo, de 0% a 71.4%, el cual representa el incremento más notable. En la ciudad de Tarapoto, por el contrario, ha disminuido de 13.3% a 0% (ver Gráficos 5 y 6).



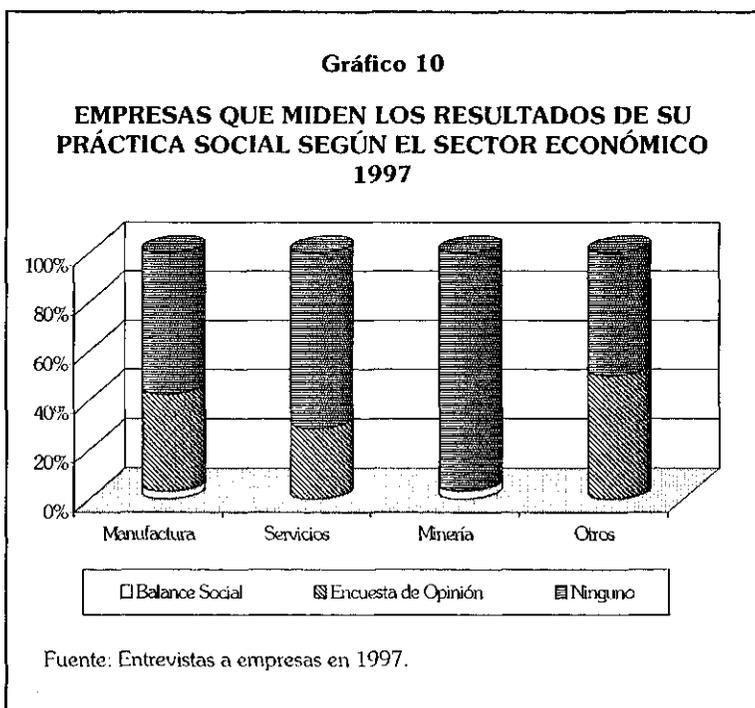
## 2.2 Empresas que miden los resultados de su práctica social

Las empresas que tienen conciencia de las implicancias, efectos e impactos sociales de su accionar no sólo elaboran estrategias y políticas sociales de una manera activa o proactiva, también buscan medir resultados. Si bien encontramos que existe un ligero incremento relacionado con la preocupación por medir resultados, el cambio es aún muy poco significativo. Para avalar lo que afirmamos, examinemos algunos resultados que arroja el estudio.

Aunque el instrumento Balance Social, que ha sido difundido por la OIT en el Perú con el respaldo de la CONFIEP y el Instituto de la Productividad (INDEPRO), sólo es empleado por el 4.1% de las empresas de nuestro universo, se evidencia un ligero crecimiento con relación a 1997 cuando sólo el 1.7% del universo lo utilizaba. Sin embargo, los métodos que suelen predominar en las empresas que utilizan alguna forma de medición son las encuestas de opinión u otros métodos, a veces intuitivos o aplicados muy irregularmente. Así, si en 1997 el 25.2% de las empresas usaban estas opciones, en 1998 se había incrementado hasta representar un 28.6%. Por último, la mayor porción de las empresas que no efectúa medición alguna pasó de 49.6% en 1997 a 46.9% en 1998 (ver Gráfico 9).



No obstante lo señalado en el párrafo anterior, lo que permite concluir que hubo un incremento en la utilización de encuestas de opinión y otros métodos de medición es la participación de las empresas mineras. Así, mientras que en 1997 no se les aplicó esta pregunta; en 1998, el 55% de las empresas mineras realiza una medición. Por lo demás, pareciera que en las empresas no mineras no ha habido un incremento sino, por el contrario, una disminución del interés por medir. En el caso del sector manufactura, la medición pasó de 39.4% en 1997 a un 30% en 1998; en el caso del sector servicios, de un 28.6% a un 17.3%; y en el segmento otros, de un 50% a 0% (ver Gráficos 10 y 11).

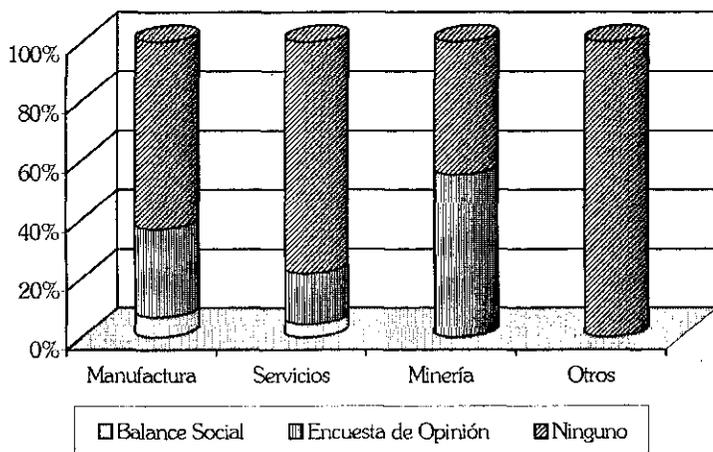


El examen según tamaño de las empresas permite concluir que sólo en el universo de la gran empresa se usa el Balance Social, lo que representa el 8.7% en 1998 y el 0.34% en 1997. Además, el 39.13% de este tipo de empresas utilizó las encuestas

de opinión y otros métodos en 1998, mientras que en 1997 lo hizo el 35.59%. En las clasificadas como medianas, el 19.56% de empresas usó o la encuesta de opinión u otro método para medir resultados en 1998, en tanto que en 1997 sólo lo hizo el 12%. En el rubro de pequeñas, el 11.1% medía con encuestas de opinión y otros en 1998, en tanto que el 30% lo había hecho de la misma manera en 1997 (ver Gráficos 12 y 13).

**Gráfico 11**

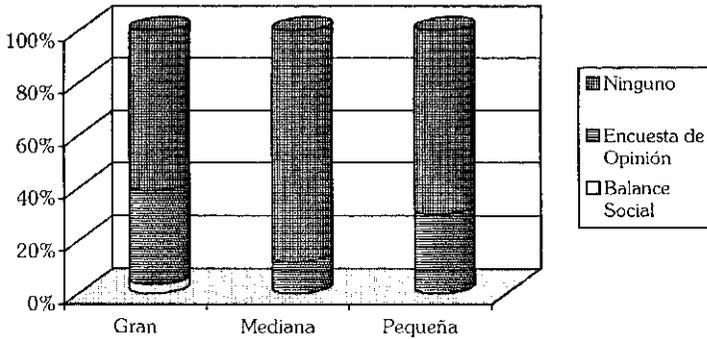
**EMPRESAS QUE MIDEN LOS RESULTADOS DE SU PRÁCTICA SOCIAL SEGÚN EL SECTOR ECONÓMICO 1998**



Fuente: Entrevistas a empresas en 1998.

**Gráfico 12**

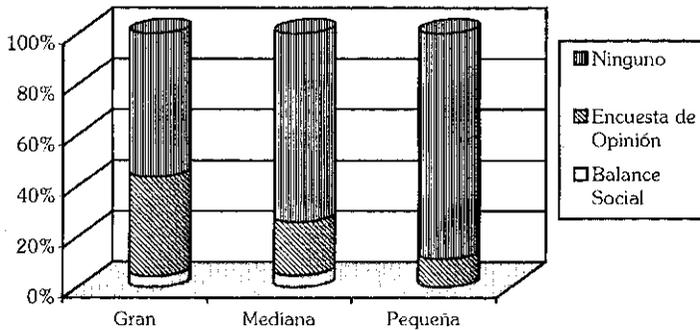
**EMPRESAS QUE MIDEN LOS RESULTADOS DE SU PRÁCTICA SOCIAL SEGÚN SU TAMAÑO 1997**



Fuente: Entrevistas a empresas en 1997.

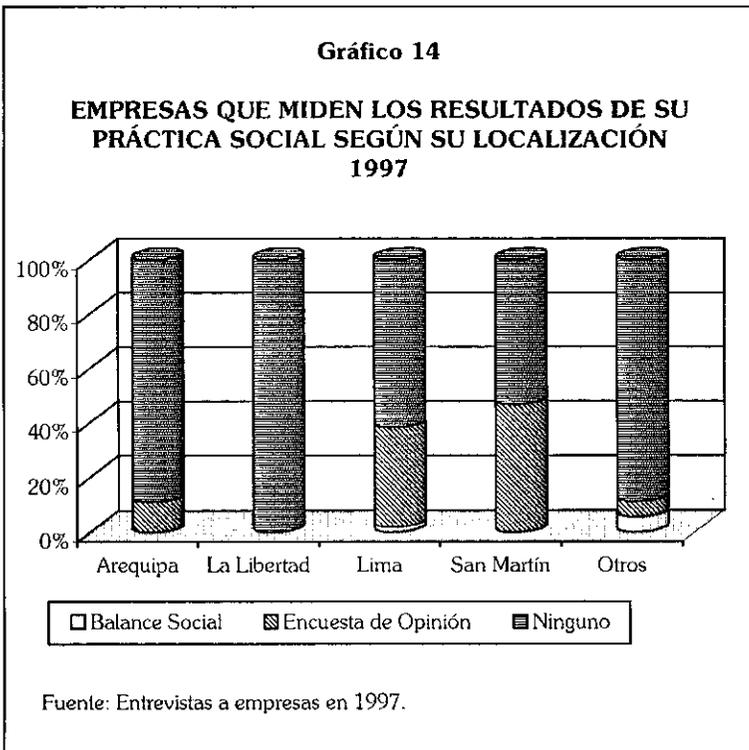
**Gráfico 13**

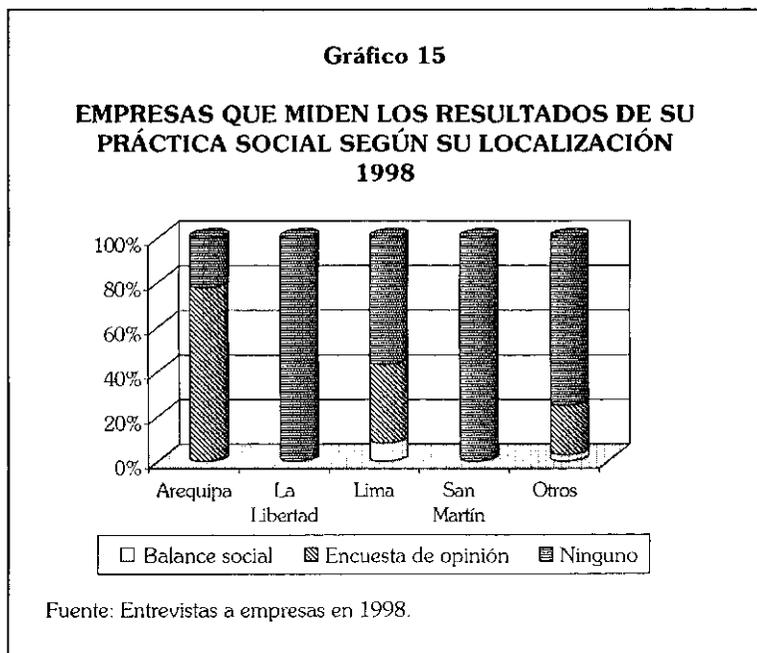
**EMPRESAS QUE MIDEN LOS RESULTADOS DE SU PRÁCTICA SOCIAL SEGÚN SU TAMAÑO 1998**



Fuente: Entrevistas a empresas en 1998.

Al analizar estos elementos desde el punto de vista de las ciudades de Arequipa, Trujillo, Tarapoto y Lima, encontramos lo siguiente. En Arequipa, el porcentaje de empresas que utilizaban un instrumento de medición pasó de 11.1% en 1997 a 77.7%. En Trujillo no ha habido un cambio, pues no se han empleado instrumentos de medición en ninguno de los dos estudios. En Tarapoto ha habido un retroceso, ya que se ha pasado de un nivel de 46.7% en 1997 a 0% en 1998. En el caso de Lima, la porción de empresas que contaba con algún instrumento de medición ha pasado de 36% en 1997 a 35% en 1998; es decir, prácticamente no ha habido variación (ver Gráficos 14 y 15).

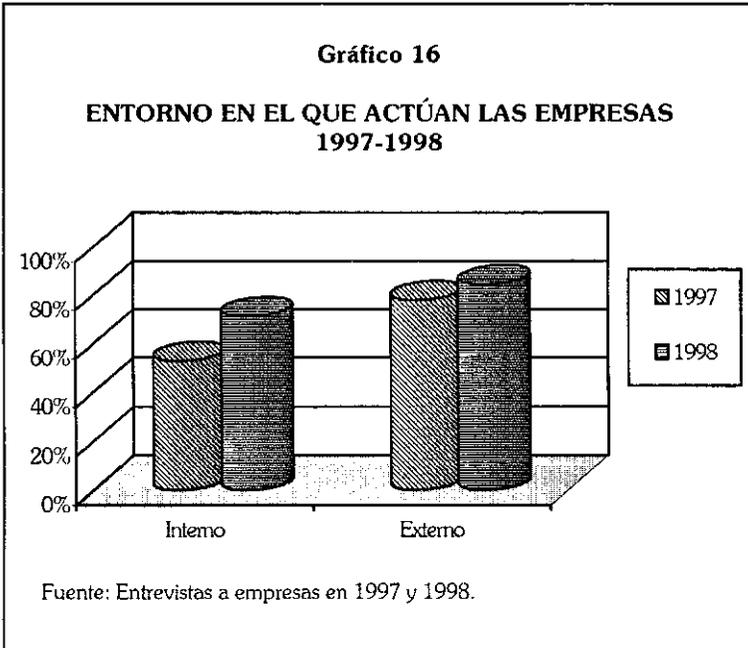




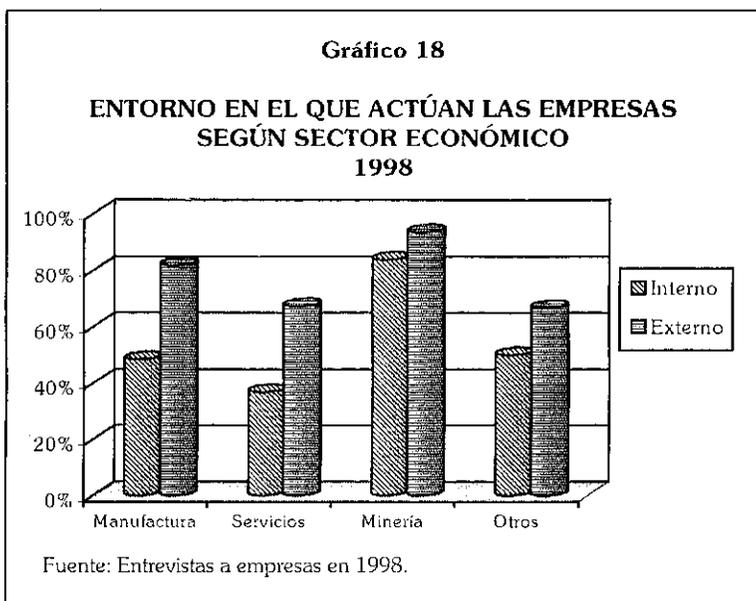
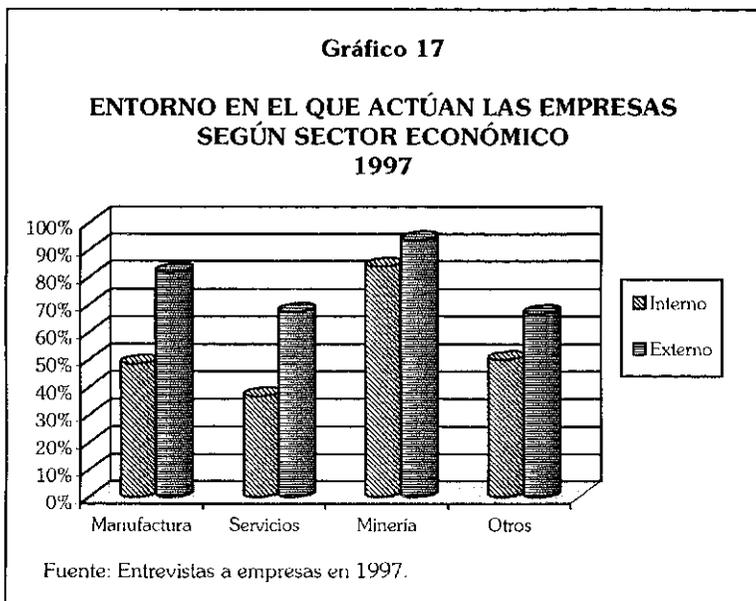
### 2.3 Entorno en el que actúan las empresas

Las empresas socialmente responsables actúan en el entorno interno (trabajadores y sus familias) y en el entorno externo (comunidad y medio ambiente). En el estudio realizado el año pasado, se podía advertir que las empresas solían entender que la responsabilidad social se dirigía preferentemente hacia el entorno externo. Por ello, la importancia de su práctica social en el entorno interno tenía un peso menor. Este año hemos descubierto que no sólo se ha incrementado el número de empresas que actúan en su entorno externo, sino que ha habido un salto sustancial en las empresas que actúan en el entorno interno. Ello significa que tiende a haber una mejor comprensión de lo que significa la responsabilidad social.

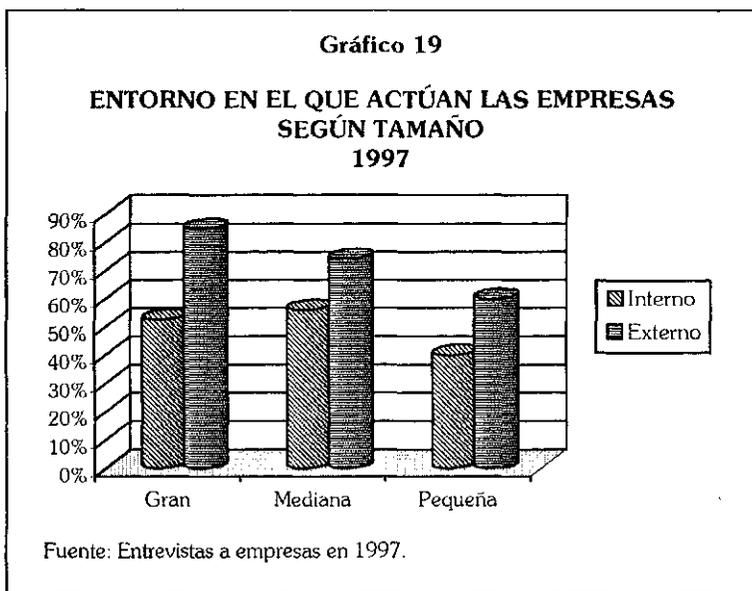
La porción de empresas que actuaban en su entorno interno pasó de 52.9% en 1997 a 71.4% en 1998. En el caso de las que actuaban en el entorno externo, el porcentaje pasó de 78.2% en 1997 a 84.7% en 1998 (ver Gráfico 16).



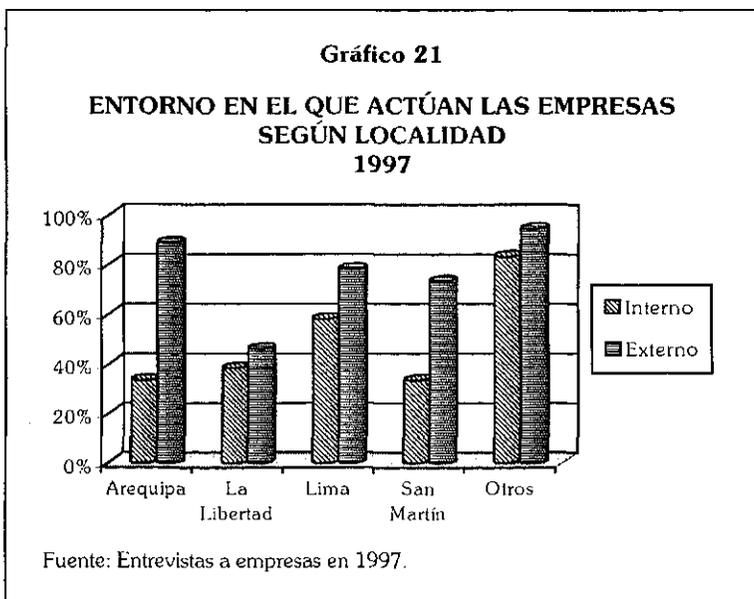
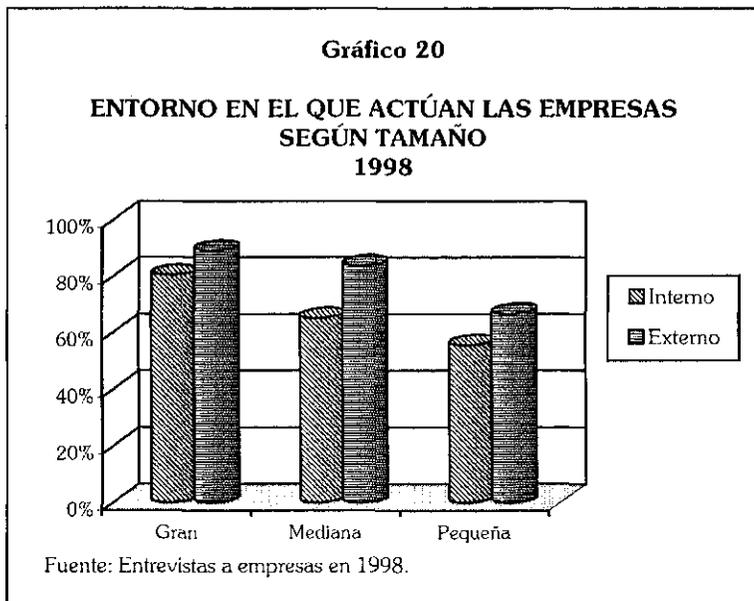
Al hacer la distinción según sectores, el análisis nos permite concluir lo siguiente. Con relación al entorno interno en el sector manufactura, las empresas tienden a aumentar su actuación, pasando de 48.5% en 1997 a 70% en 1998. Por el lado del sector servicios, la actuación en el entorno interno pasa de 36.73% en 1997 a 63.04% en 1998. Por último, en el sector minería, se ha incrementado la actuación en el entorno interno de 83.87% en 1997 a 95% en 1998 (ver Gráficos 17 y 18).

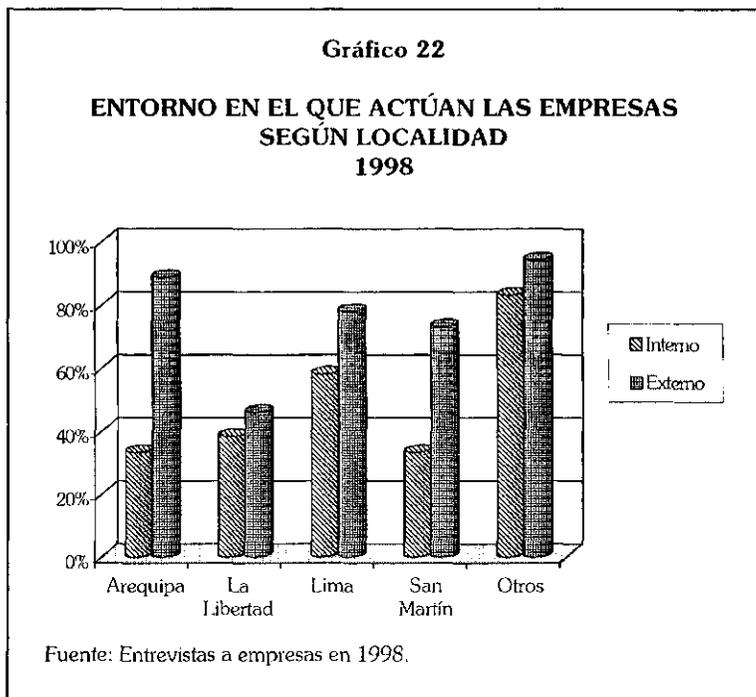


En la clasificación según tamaño, se puede apreciar que todos los tipos de empresas incrementaron su actuación social en el entorno interno. Así, el porcentaje de empresas grandes que actuaban en ese marco pasó de 52.54% en 1997 a 80.43% en 1998. Por otro lado, las empresas medianas también experimentaron un crecimiento con relación a su actuación en el entorno interno, aunque menor que las grandes, pues pasaron de 56% en 1997 a 65.2% en 1998. Por último, las empresas pequeñas experimentaron un crecimiento notable, ya que mientras el 8% de ese segmento actuaba en el entorno interno en 1997, el 55.5% de las empresas actuó dentro de esta lógica en 1998 (ver Gráficos 19 y 20).



Al examinar la información por ciudades nos encontramos con lo siguiente. En los casos de Arequipa, Trujillo y Lima, el incremento es significativo. Así, en Arequipa, la porción de empresas que actúan en el entorno interno pasa de 33.3% en 1997 a 77.7% en 1998; en Trujillo, de 38.46% a 85.7%; y en Lima, de 58.6% a 94.5%. El único lugar en el cual se produce una disminución es en Tarapoto, ciudad en la que, al parecer, se sintió más duramente la crisis económica (ver Gráficos 21 y 22).





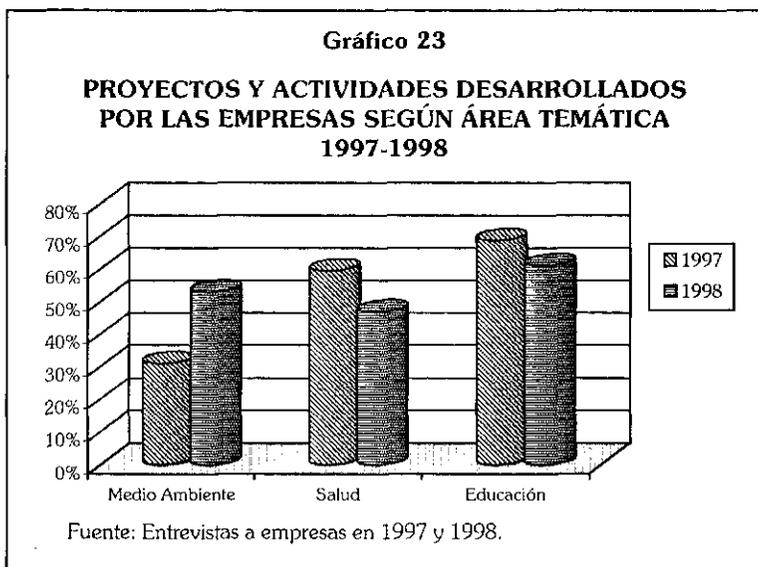
En lo referente al entorno externo, es posible establecer que la actuación de las empresas en los sectores examinados experimentó un incremento, aunque menos pronunciado que en el caso del entorno interno. Así, en el sector manufactura, la porción de empresas que actuaba en el entorno externo pasó de un 81.8% en 1997 a un 86.6% en 1998; en el sector servicios, de 67.3% a 78%; y en el sector minería, de 93.5% a 95% (ver Gráficos 17 y 18).

Al examinar la información según tamaño de la empresa, las clasificadas como grandes presentaron un crecimiento de 4.38 puntos, pues pasaron de 84.75% en 1997 a 89.13% en 1998. Asimismo, las empresas medianas tuvieron un aumento de 9.72 puntos: de 74% en 1997 a 83.72% en 1998; y las pequeñas se incrementaron en 6.6 puntos: de 60% en 1997 a 66.6% en 1998 (ver Gráficos 19 y 20).

Cuando se examina la información desde un ángulo geográfico, se puede ver que en todas las ciudades analizadas, excepto en Arequipa, se presenta un aumento de la actuación de las empresas en el entorno externo (ver Gráficos 21 y 22).

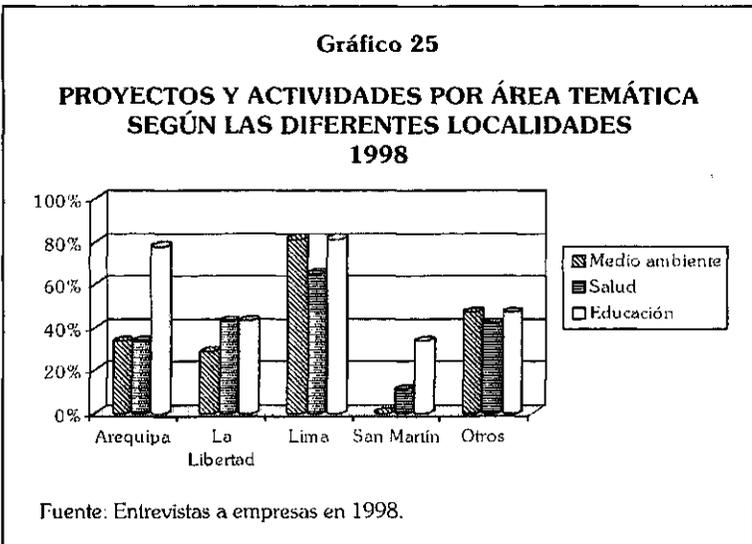
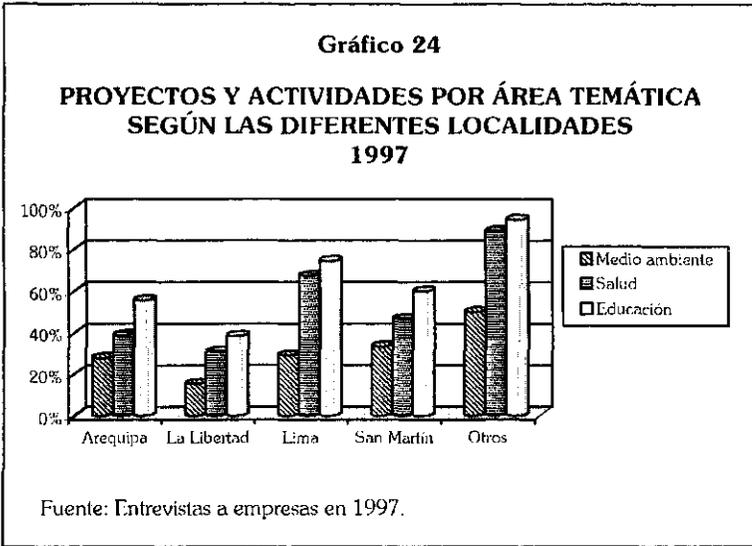
#### 2.4 Proyectos y actividades desarrolladas por las empresas según área temática

Las empresas actúan, a través de sus actividades y proyectos, en distintos tipos de áreas temáticas. Las que hemos identificado son: medio ambiente, salud y educación. De lo revisado, se puede concluir que existe un incremento sustantivo solamente en el área de medio ambiente. Así, si en 1997 el 31.1% de las empresas invertían en esa área temática, en 1998 dicha cifra había subido a 53.1%. En las otras dos áreas temáticas se redujo ligeramente la inversión (ver Gráfico 23).



Al examinar los resultados según ubicación geográfica se encuentra que, salvo en Tarapoto, las ciudades de Arequipa, Trujillo y Lima han acrecentado su interés tanto en el tema de medio ambiente como en el de educación. Contrariamente, en lo referente al

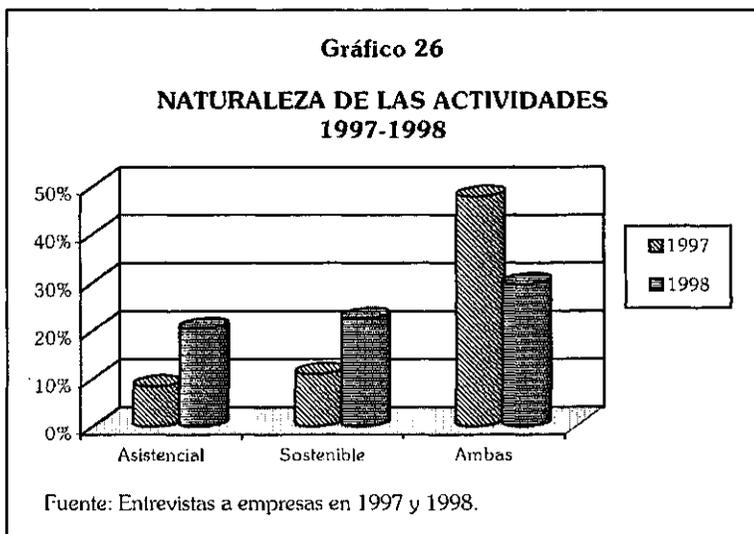
tema de salud, los proyectos han aumentado significativamente sólo en Tarapoto, mientras que en el resto de ciudades o bien han disminuido o su crecimiento ha sido más modesto (ver Gráficos 24 y 25).

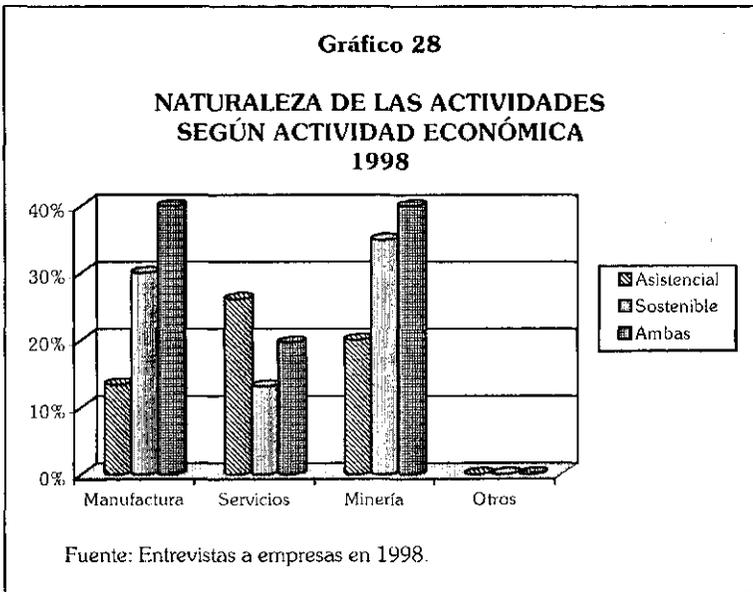
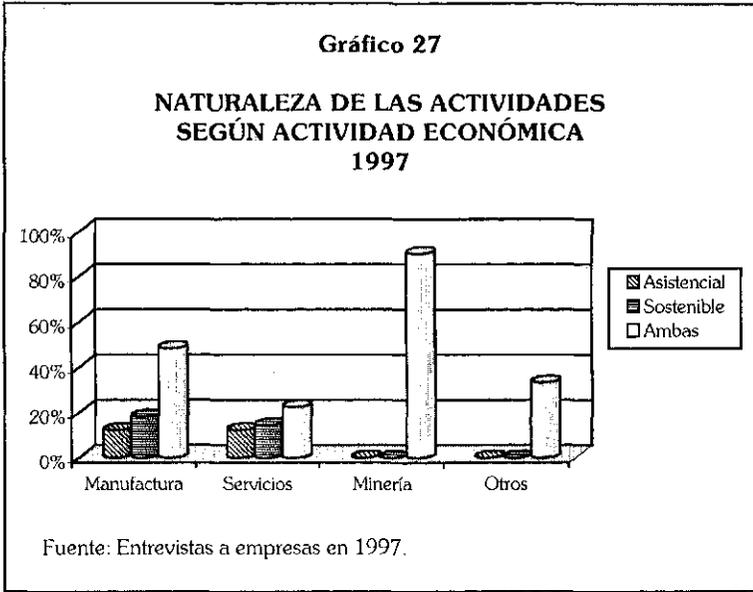


## 2.5 Naturaleza de las actividades y proyectos que apoyan las empresas

Con la finalidad de determinar si el apoyo dado por las empresas a proyectos o actividades tiene o no un contenido socialmente responsable, hemos distinguido entre los que son caritativos o asistenciales y los que son sostenibles. La idea es que, cada vez en más ocasiones, las empresas se encuentren respaldando actividades o proyectos sostenibles que no generen una dependencia, la cual no es conveniente ni para el beneficiario ni para la propia empresa.

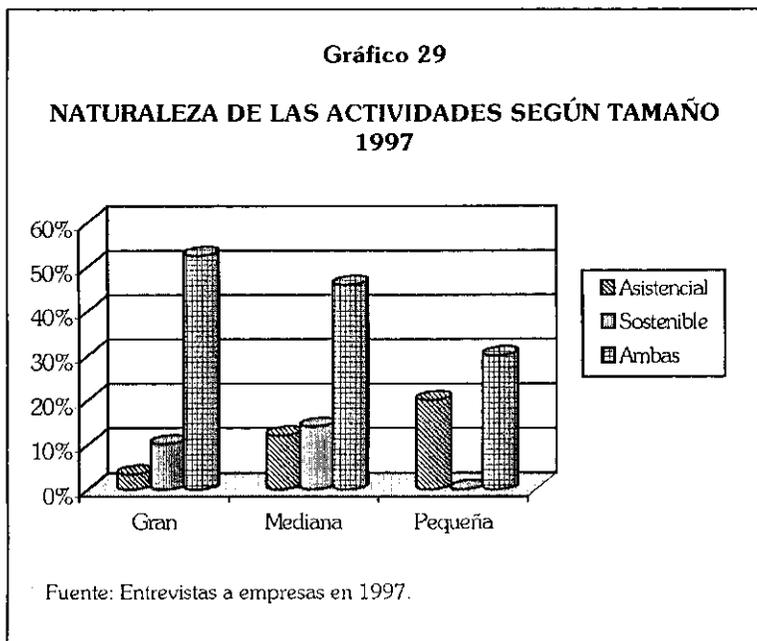
En el año 1997, la preferencia de las empresas se dirigía hacia proyectos que tenían un carácter tanto asistencial como sostenible. A éstos, les seguían las actividades o proyectos sostenibles y, finalmente, las asistenciales o caritativas. Por otro lado, en 1998, han crecido tanto las actividades sostenibles como las asistenciales, en tanto que las mixtas han disminuido. Así, el crecimiento de las actividades asistenciales tiene que ver con el desarrollo del Fenómeno del Niño pues ¡as empresas, ante una situación de desastre, no podían, muchas veces, actuar de otra manera. Sin embargo, resulta interesante que las acciones sostenibles se hayan incrementado significativamente en el contexto mencionado (ver Gráfico 26).

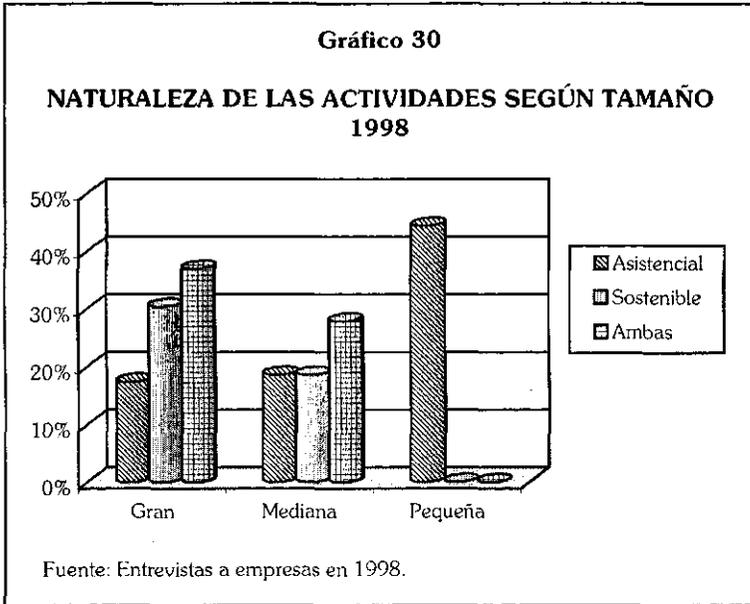




Al analizar este problema desde el punto de vista de la actividad económica de las empresas, podemos ver que tanto las empresas de servicios como las de minería incrementan su apoyo asistencial, seguramente en el marco del Fenómeno del Niño. Por otro lado, las empresas que hacen crecer su vinculación sostenible son las del sector minero y las de manufactura; el más significativo es el salto de las primeras (ver Gráficos 27 y 28).

En lo referente a la clasificación según el tamaño de las empresas, en las grandes y medianas se ha producido un incremento de las actividades sostenibles, aunque el aumento es apreciablemente mayor en las primeras. Por ejemplo, la gran empresa pasó de un apoyo sostenible en el 18.6% de los casos en 1997 a otro de 30.4% en 1998; en cambio, las medianas sólo pasaron de 14% a 18.6% en ese mismo período (ver Gráficos 29 y 30).





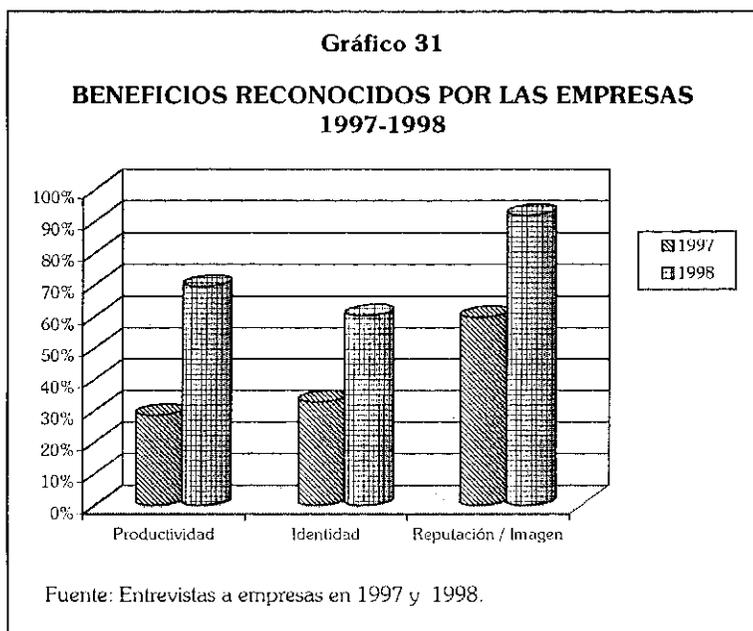
## 2.6 Beneficios reconocidos por las empresas

Como ya lo hemos explicado en otras oportunidades, las empresas son recompensadas por los clientes, quienes las prefieren frente a otros competidores cuando se informan acerca de los programas de responsabilidad social que llevan a cabo. Al parecer, se ha incrementado la conciencia de que una empresa socialmente responsable puede tener beneficios generados dentro de la propia organización o con relación a sus clientes actuales o potenciales.

En 1997, sólo el 28.6% de los entrevistados pensaba que la actuación socialmente responsable de la empresa le reportaba beneficios respecto a la productividad de sus trabajadores; un 32.8% pensaba que generaba beneficios relacionados con la identidad de los trabajadores con la empresa en que laboraban; y un 59.7% asociaba el tema con la reputación o imagen de la empresa. En otras palabras, la responsabilidad social era percibida, más bien, como una manera de proyectar imagen.

En 1998, por el contrario, asistimos a un cambio significativo. El 69% de los entrevistados considera que se mejora la productivi-

dad de los trabajadores; un 60.2% cree que mejora la identidad de sus trabajadores para con su empresa; y un 91.8% opina que la reputación o imagen puede ser beneficiada. La disociación entre imagen proyectada al exterior e impacto interno cede paso a una integración mayor en la que la reputación de la empresa se relaciona con la productividad de los trabajadores (ver Gráfico 31).



## 2.7 Medición de la responsabilidad social de las empresas en el Perú

Este año hemos aplicado nuevamente el instrumento que confeccionamos con la finalidad de establecer una suerte de ranking de empresas. Hasta el presente, hemos preferido mantener confidencialmente la información; no obstante, hemos dado a conocer el resultado global o sectorial del estudio.

La información recogida nos permite sugerir que la preocupación y la práctica socialmente responsable de las empresas tienden a converger y a crecer. Si en 1997, de una máxima puntuación de 100,

el universo de empresas estudiadas obtuvo 33.3; en 1998 dicha cifra fue 42. En otras palabras, se trata de un crecimiento del orden del 26%.

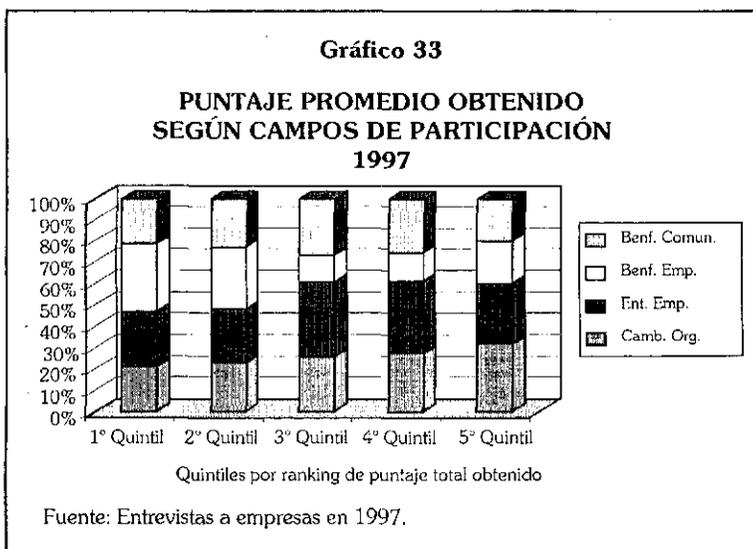
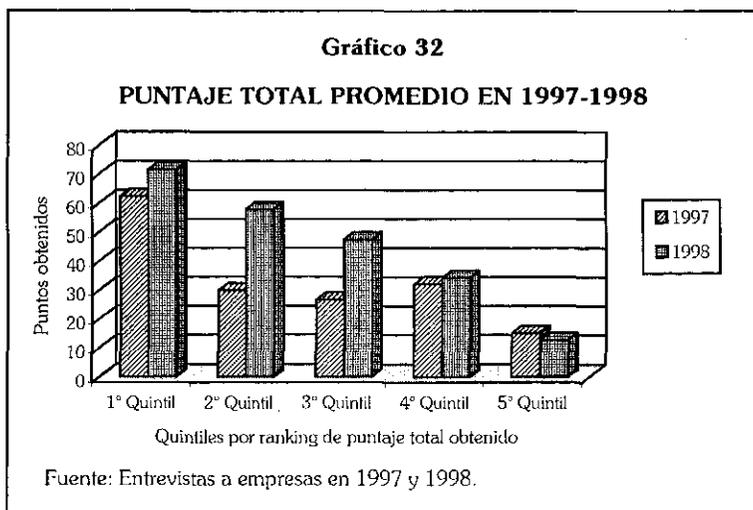
Las mejoras se han dado en cada uno de los cuatro campos examinados, cuyo contenido se sintetiza en la Tabla 2. Así, en 1997, el campo "Cambios en la organización" del universo estudiado obtuvo una puntuación promedio de 8 sobre un máximo de 25; mientras que, en 1998, el promedio subió a 9. En el campo "Entorno de acción de la empresa", la puntuación promedio del universo en 1997 fue de 9; en tanto que, en el año siguiente, ascendió a 11. En el campo "Beneficios para la empresa", la puntuación obtenida en 1997 fue de 7 y ascendió a 12 en 1998. Por último, en el campo "Beneficios para la comunidad", la puntuación promedio pasó de 7 a 9.

Tabla 2

## SÍNTESIS

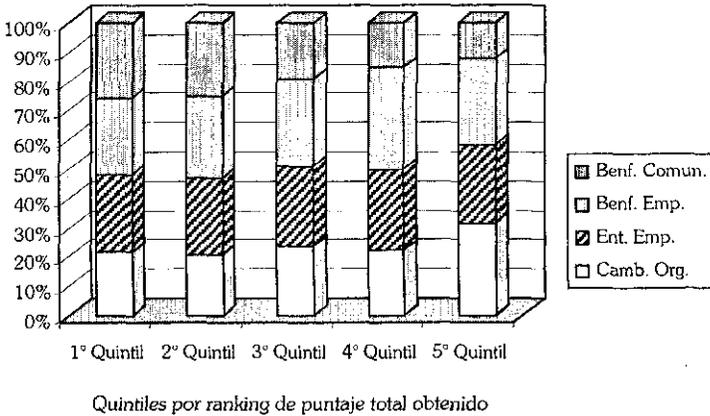
Campos	Variables	Puntuación Promedio	
		1997	1998
Cambios en la organización	a. Política social de la empresa	2.4	3
	b. Instancias que contribuyen a la toma de decisión	1	1
	c. Forma en que participan en el entorno externo	1.5	2.5
	d. Instrumentos de medición	0	0
	e. Recursos	2.6	2
	TOTAL	8	9
Entorno de acción de la empresa	a. Entorno interno (trabajadores y sus familias)	3	4
	b. Entorno externo (comunidad)	4	4
	c. Naturaleza de la actividad apoyada (asistencial, sostenible)	1.5	3
	TOTAL	9	11
Beneficios para la empresa	a. Variación en la productividad del trabajador	1.5	3
	b. Variación en la identidad del trabajador	1.5	3
	c. Variación en la reputación e imagen	4	6
	TOTAL	7	12
Beneficios para la comunidad	a. Dispersión / concentración de la inversión social	1	2
	b. Medio ambiente	1.5	2
	c. Salud	1.5	1.5
	d. Educación	2.5	1.5
	e. Arte, cultura y deporte	0	0
	TOTAL	7	9

Además, la máxima puntuación obtenida por una empresa en 1997 fue 80; mientras que, en 1998, ha sido 91. El número de empresas que superan los 55 puntos fue de 23 en 1997 y de 32 en 1998.



Por último, al analizar el comportamiento de aquellas 67 empresas que fueron examinadas tanto en 1997 como en 1998, se pueden obtener algunos resultados interesantes. Si el universo de empresas examinadas en los dos años se distingue por quintiles, se puede advertir que, en los primeros cuatro, la puntuación sube de un año a otro; en el segundo y tercer quintil es donde más se incrementa; la variación en el cuarto quintil aumenta ligeramente; y la del quinto, baja (ver Gráfico 32).

**Gráfico 34**  
**PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO**  
**SEGÚN CAMPOS DE PARTICIPACIÓN**  
**1998**



Fuente: Entrevistas a empresas en 1998.

### EMPRESAS NO MINERAS CON MAYOR PUNTAJE EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

Nombre de la Empresa	Localización
Backus	Lima
Diario El Tiempo	Piura
BellSouth	Lima
Lucchetti	Lima
InkaAlpaca	Arequipa
Procter & Gamble	Lima
Michell	Arequipa
Repsol del Perú	Lima
Citibank	Lima
Cervesur	Cuzco
Agrokasa	

Ica

### EMPRESAS MINERAS CON MAYOR PUNTAJE EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

Nombre de la Empresa	Localización
Yanacocha	Cajamarca
Antamina	Ancash
Southern	Moquegua
Milpo	Cerro de Pasco
El Brocal	Cerro de Pasco
Centromin	Junín
BHP Tintaya	Cuzco
Buenaventura	Arequipa-Huancavelica
San Ignacio de Morococha	Junín
Retamas	La Libertad

## *XI. Balance y perspectivas*

Al comparar la información obtenida a lo largo de los años 1997 y 1998, se puede ver que la inquietud por el tema de responsabilidad social ha avanzado en el medio empresarial. Ello se refleja no sólo en la puntuación general obtenida por los dos universos estudiados, sino también en los resultados de algunos asuntos específicos.

Hemos encontrado que una porción cada vez mayor de empresas tiende a elaborar políticas y estrategias proactivas, involucrando distintos niveles dentro de sus organizaciones, en el diseño y ejecución de las mismas. Crece el interés por contar con instrumentos de medición de las acciones sociales de la empresa. Se ha ampliado la conciencia respecto de los beneficios que puede originar una conducta socialmente responsable a la empresa. No cabe la menor duda que las empresas tienen una inquietud social muy marcada, como ya lo señalamos en el estudio del año pasado. Los desastres, como en el caso del Fenómeno del Niño, le han dado la oportunidad para actuar y demostrar su sensibilidad.

No obstante, quedan elementos que nos hacen pensar en la necesidad de trabajar más la conceptualización y práctica de la responsabilidad social en las empresas. La incorporación de instrumentos de medición social en la rutina empresarial aún deja mucho que desear. En la medida en que la empresa relacione sus acciones con resultados específicos y medibles, transformará sus relaciones filantrópicas, paternalistas y caritativas en relaciones de responsabilidad social, de rentabilidad sostenida y de apoyo a la transformación cultural del país.

Si bien la contradicción entre la inquietud social y la práctica social nunca dejará de ser un tema de preocupación en cualquier organización, todavía existe una distancia o brecha que es necesario reducir. La sostenibilidad de las acciones o proyectos que se apoya en la comunidad ha avanzado muy lentamente. Siguen teniendo peso relativamente alto las acciones o proyectos asistenciales o caritativos. Pareciera que, en muchos casos, no sólo depende del interés del empresario, sino de la posibilidad de contar con la asistencia adecuada y pertinente en este campo.

Aunque el cuadro es favorable, tenemos algunos desafíos por delante. Se necesita extender aun más la necesidad de contar con líderes que posean una visión de futuro en el medio empresarial y que estén dispuestos a liderar, desde la sociedad, un proceso que permita cerrar las brechas que obstaculizan el desarrollo nacional. Se requiere extender la necesidad de incorporar la responsabilidad social como concepto y práctica en el más amplio universo de empresas. Hay que dar apoyo a las iniciativas de responsabilidad social con la finalidad de incrementar la casuística, y procurar constituir una suerte de fondo específico para favorecer a las empresas que busquen orientarse en esa dirección. Es necesario difundir, vía los gremios empresariales y sus boletines o publicaciones correspondientes, información relativa a la casuística de empresas socialmente responsables. Se requiere crear un mecanismo de apoyo a las empresas que precisen asesoría y lo soliciten. Existe una iniciativa en curso que se denomina *Instituto para la Responsabilidad Social de la Empresa*.

Es necesario ajustar el marco legal y tributario existente para reducir y eliminar la hostilidad hacia las inversiones sociales de carácter privado, de modo que se permita una movilización mayor de recursos nacionales. Se ha hecho un avance con el apoyo del Estudio Belaunde & Monroe, con los que se ha trabajado una iniciativa en la que han participado empresarios líderes, funcionarios de alto nivel del sector público y miembros del Congreso. Una publicación al respecto está en preparación.

No obstante lo expresado en el párrafo anterior, es necesario presentar el concepto de la responsabilidad social en las distintas esferas del sector público, el Congreso y las Fuerzas Armadas.

En el ambiente universitario nos falta apoyar a otras universidades para que introduzcan en la estructura curricular la noción de la responsabilidad social y se organicen cursos sobre esta materia de manera específica. Si las universidades preparan a los estudiantes, podemos formar futuros gerentes o empresarios (actuales estudiantes de las carreras de Economía, Administración y Contabilidad) en la idea, teoría y práctica de la responsabilidad social. En la actualidad existe un Seminario de Responsabilidad Social de la Empresa en la Facultad de Administración de la Universidad del Pacífico. Se está coordinando con el Consorcio de Universidades

para extender esa experiencia a las universidades que lo conforman y a las universidades de provincia.

En las organizaciones del tercer sector (ONGs, Colegios Profesionales, etc.), es necesario sensibilizar, motivar y desarrollar la perspectiva de la responsabilidad social para sentar las bases que permitan un mejor entendimiento entre el sector empresarial privado y las instituciones que caen bajo la denominación de tercer sector.

**CUARTA PARTE**  
**Casos de Empresas Socialmente Responsables**

## **Caso Repsol YPF** *Mirando por el bien común*

### ***Introducción***

El nuevo grupo Repsol YPF se ha convertido en una de las mayores empresas petroleras y gasistas del mundo. Las inversiones de Repsol YPF en el Perú operan a través de empresas que participan en diversas áreas de la actividad petrolera; destaca por su importancia la Refinería La Pampilla. A mediados de 1996 un consorcio encabezado por REPSOL (Refinadores del Perú S.A.), junto con YPF S.A., Mobil y otros inversionistas, entre los que se cuenta a las empresas peruanas Graña y Montero y Wiese Inversiones Financieras, adquirió el 60% de las Acciones de la Refinería La Pampilla, la cual es proveedora de algo más del 50% de combustibles derivados de petróleo en el país. En el campo del marketing, es decir estaciones de servicio y ventas directas, se participa a través de Corpetrol e YPF. En el campo de los gases licuados de petróleo (GLP), sus principales inversiones están concentradas en Solgas, principal importador de GLP en el Perú.

Sin embargo, cabe resaltar que su aspiración como grupo no consiste exclusivamente en hacer de Repsol YPF una compañía más fuerte, más equilibrada y con mayor capacidad de crecimiento, sino que son conscientes de que las empresas ya no pueden ver a los ciudadanos sólo como consumidores. Mucho menos en lugares donde la compañía tiene un arraigo tan fuerte como para convertirse en un referente social.

El compromiso de Repsol YPF con la sociedad se incorpora dentro de la misión de la empresa al plantearse como objetivo fundamental:

"Incrementar el valor para el accionista mediante la constante mejora en la satisfacción a nuestros clientes, el desarrollo profesional de nuestro personal y el compromiso con la sociedad, en un marco de respeto a los principios éticos."

Los valores que representan un pilar fundamental para Repsol YPF en el cumplimiento de su misión se traducen en los siguientes principios fundamentales:

- Esforzarse por conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, para mejorar continuamente la competitividad de sus productos y servicios.
- Entender que el resultado económico es el principal indicador de la eficacia de sus actuaciones.
- Considerar que la motivación y el desarrollo continuo de su personal son factores esenciales para el desempeño de su misión.
- Abordar sus tareas y actividades en actitud de permanente mejora.
- Actuar como una organización flexible, ágil y adaptable al cambio, la transparencia y la asunción de responsabilidades.
- Dedicar preferente atención a la seguridad, a la conversión del medio ambiente y a la colaboración con la sociedad.

Su compromiso se ha manifestado en una serie de acciones en favor de la comunidad y de sus trabajadores. Por ello, en 1998 se han consolidado los planes de apoyo, cuya ejecución ha permitido llevar a cabo una serie de actividades destinadas a contribuir con el desarrollo de las comunidades donde se encuentran establecidos. En efecto, se mantiene estrecha vinculación con los gobiernos locales, las autoridades eclesíásticas, particularmente con el Obispado del Callao, para la canalización de los distintos tipos de apoyo, y con las autoridades gubernamentales.

No escapa al ámbito de acción de Repsol YPF Perú, como parte de su política corporativa, una preocupación por los asuntos culturales. Por dicho motivo se mantiene una estrecha colaboración con el Museo de Arte de Lima, en el programa de restauración de obras de arte, y se ha auspiciado la venida al Perú de arquitectos españoles para la rehabilitación de museos.

Por otra parte, trabaja continuamente en aspectos como medio ambiente, educación y formación juvenil. Su meta es darle un vuelco cualitativo a la dinámica de la participación del sector productivo en estos aspectos fundamentales, por lo cual destaca la

necesidad de ampliar el radio de acción y el grado de responsabilidad social de las empresas.

## **1. Acciones socialmente responsables**

### **1.1 Entorno interno**

- *Política "cero accidentes"*

Como parte de su programa de seguridad al trabajador, Repsol del Perú ha profundizado en diversas acciones con miras a implantar la política de seguridad "cero accidentes", con el fin de alcanzar los máximos niveles de seguridad en el desarrollo de sus actividades industriales y que su personal se exponga mínimamente a cualquier riesgo.

De otro lado, se ha optimizado la protección física de las diferentes instalaciones con nuevos recursos y dispositivos para extender los alcances de la seguridad en el nivel integral, incidiendo en la formación en todos los niveles del personal con el propósito de internalizar los conceptos concernientes al desenvolvimiento de las actividades en beneficio de la integridad de las personas y las instalaciones.

### **1.2 Entorno externo**

- *Plan Solgas Salud de Asistencia Médica*

Solgas Repsol, compañía líder en la comercialización de gas licuado de petróleo (GLP), es una empresa peruana consciente de su papel en el desarrollo y bienestar de la sociedad. Por eso, en el marco de su programa de proyección social, ofrece a los peruanos la posibilidad de contar con servicios médicos de calidad, así como con una cultura de prevención de enfermedades. Es así como, en julio del presente año, firmó un convenio con la compañía de seguros Generali Perú, con el fin de desarrollar el Programa Solgas Salud.

El plan de salud y de asistencia médica permitirá cada mes a medio millón de familias acceder sin costo alguno, mediante un

sistema de cupones, a consultas médicas en cualquiera de las 37 clínicas y centros afiliados, a atenciones a domicilio en caso de emergencia o a un seguro de vida por accidente de S/. 2 mil. La inversión efectuada en Solgas salud supera el US \$ 1 millón 200 mil dólares americanos.

- *Campaña Preventiva del Cáncer*

La campaña preventiva del cáncer auspiciada por Repsol YPF Perú, a través de Refinería la Pampilla, ha permitido a cientos de mujeres de Ventanilla someterse gratuitamente a un completo examen de despistaje de cáncer. En una acción coordinada entre la Liga de Lucha contra el Cáncer y la Municipalidad de Ventanilla, se ha ejecutado la primera campaña de detección de cáncer, la cual está dirigida a las mujeres de los estratos menos favorecidos del distrito. La campaña ha favorecido a la población femenina con un completo examen preventivo de despistaje oncológico totalmente gratuito.

- *Parque de la Mujer*

Refinería la Pampilla, empresa de Repsol Perú, inauguró en el mes de abril el "Parque de la Mujer" en el distrito de Ventanilla. El "Parque de la Mujer", que está ubicado en el núcleo de ese distrito, servirá para el esparcimiento y las actividades culturales que organice la municipalidad.

Esta acción se lleva a cabo dentro del Plan de Proyección Social que desarrolla Refinería la Pampilla para el bienestar, en este caso, de la población fundamentalmente infantil.

- *Apoyo al Programa Wawawasi*

En coordinación con el Ministerio de Promoción de la Mujer y Desarrollo Humano (PROMUDEH), por medio de Refinería La Pampilla, en línea con su compromiso en favor del desarrollo de la comunidad, se ha entregado recientemente, a más de 500 niños del Programa Wawawasi de Ventanilla, equipos completos para aseo personal, información de carácter sanitario y educativo, banderines y otros implementos.

- *Construcción de una Planta de Tratamiento de Aguas Industriales*

Esta nueva planta permite complementar unidades actualmente operativas en la Pampilla, con el fin de minimizar el contenido de hidrocarburo mediante diversos equipos mecánicos que facilitarán el uso del agua resultante para regadío.

De esta manera, Repsol YPF Perú se ubica por encima de los estándares de calidad y reafirma su compromiso con el medio ambiente.

- *Plan de Contingencia Marino*

Se ha desarrollado una importante inversión en equipamiento para preservación y conservación del medio ambiente. Se ha elaborado un plan de Contingencia Marino, enmarcado en lo establecido por las normas vigentes y el programa de adecuación y manejo medioambiental (PAMA) en curso.

El objetivo de este plan es evitar los posibles daños que pudiera causar una eventual contaminación por hidrocarburo de las playas adyacentes a la empresa. Por este motivo se han adquirido equipos de la más avanzada tecnología que permiten la contención, recolección y recuperación de cualquier hidrocarburo que accidentalmente pudiera llegar al mar.

- *Los Humedales de Ventanilla*

Como parte del apoyo al cuidado y preservación del medio ambiente, la empresa ha auspiciado las investigaciones de la Universidad Nacional Federico Villareal para la recuperación de los Humedales de Ventanilla.

- *Coedición del libro: "Agua de los andes, esplendor y magia de los ríos, lagos y manantiales del Perú"*

Reafirmando su política corporativa para la preservación y conservación del medio ambiente, la empresa presentó en julio del presente año la publicación coeditada con editorial PEISA, "Agua de

los andes, esplendor y magia de los ríos, lagos y manantiales del Perú", que cuenta con textos de seis renombrados autores nacionales que sintetizan armónicamente la vinculación del hombre peruano de todos los tiempos con el agua, recurso fundamental.

"Agua de los andes..." ofrece una singular y valiosa aproximación a la historia, a la geografía y la cultura del Perú. Su contenido es un impulso a la reflexión acerca de la maestría de los antiguos peruanos en el manejo de este recurso vital, y es a la vez, una exaltación de lo magnífico del paisaje peruano, modelado por las aguas que descienden de las alturas de su vasto territorio.

## 2. *Política de gestión medio ambiental*

El compromiso medioambiental de Repsol YPF se traduce en una conducción responsable de sus actividades de manera que se minimicen los impactos medioambientales negativos asociados a sus procesos, instalaciones y servicios, prestando especial atención a la protección de los trabajadores, del entorno local y del público en general.

Este compromiso se traduce en los siguientes principios:

- *Minimización del impacto: realizar un esfuerzo continuado por identificar, caracterizar y minimizar el impacto medioambiental negativo derivado de sus actividades, instalaciones, productos y servicios, y procurar una utilización eficiente de los recursos energéticos y materias primas.*
- *Adaptación continua a la normativa aplicable: cumplir la legislación medioambiental aplicable a las distintas instalaciones y operaciones, teniendo en cuenta los más altos estándares internacionales y la tendencia legislativa en la planificación de las actuaciones que puedan tener un impacto medioambiental significativo.*
- *Prevención de la contaminación y evaluación de los riesgos potenciales: aplicar el principio básico de prevención de la contaminación en las diferentes fases del negocio, desde la planificación y evaluación de decisiones sobre proyectos.*
- *Aplicación de criterios de eficiencia en la resolución de la problemática medioambiental: tener en cuenta consideraciones de costo, beneficio medioambiental en la selección de las*

- medidas y tecnologías por aplicar para la solución de los problemas ambientales.*
- *Colaboración medioambiental: cooperar con las diferentes administraciones, organizaciones no gubernamentales y entidades públicas y privadas en la búsqueda de soluciones a los problemas medioambientales planteados.*
  - *Incorporación de los criterios medioambientales a la gestión general del negocio: incluir los criterios medioambientales en los procesos de negocios de la compañía, en línea con los de seguridad y calidad.*
  - *Criterios medioambientales en la relación con los contratistas: utilizar criterios medioambientales en la selección y evaluación de los contratistas que trabajen con las empresas del grupo, y exigirles un comportamiento acorde con lo establecido internamente.*
  - *Comunicación e información medioambiental: favorecer la comunicación medioambiental interna y externa con criterios de transparencia; informar a los consumidores y usuarios sobre los productos y servicios de la empresa.*
  - *Formación medioambiental: promover la formación medioambiental de aquellas personas implicadas en la gestión y operación de sus instalaciones.*
  - *Mejora continua: procurar la mejora continua mediante la evaluación medioambiental sistemática y periódica del Sistema de Gestión Medioambiental, para lo que se considerará como herramienta básica la realización de Auditorías Medioambientales.*

Es así como, obedeciendo a estos principios, Repsol mantiene una política medioambiental respecto a todas las actividades que desarrolla, política que se realiza en forma sistemática mediante un sistema de gestión medioambiental, establecido documentalmente en 1996, que se ajusta a las directrices de la norma ISO 14001. Los elementos básicos de gestión del sistema de Repsol YPF son los siguientes:

- *La Planificación Medioambiental: mediante ella se establecen los objetivos y programas de actuación por desarrollar, una vez conocido el contexto previsible de nuevas exigen-*

cias medioambientales, el resultado es el Plan Estratégico Medioambiental de la Compañía.

- *La Organización Medioambiental:* establece tanto las funciones y responsabilidades en materia de medio ambiente como la estructura organizativa necesaria para desarrollarlas. A la Corporación corresponden las funciones de orientación, coordinación y asesoramiento de las empresas; la responsabilidad de estas últimas es la gestión medioambiental.
- *La Documentación del sistema:* la integración de la gestión medioambiental en las operaciones de la empresa se reglamenta a través del Manual de Medio Ambiente de la compañía y los Manuales de Gestión y Procedimientos Medioambientales de empresas y centros, que incorporan condicionantes de comportamiento medioambiental.
- *El Informe Medioambiental:* desde 1996, el Grupo Repsol publica los Informes Medioambientales con el fin de dar a conocer al público interesado los elementos principales del contenido y resultado de la gestión medioambiental.
- *El Plan de Auditorías Medioambientales:* permite la evaluación sistemática, documentada y periódica del funcionamiento y eficacia del Sistema de Gestión Medioambiental, para su ajuste continuo. Anualmente, dicho Plan se concreta en un programa que especifica las instalaciones y los aspectos de la gestión ambiental que serán utilizados en el ejercicio.

Dentro de la política de gestión medioambiental, Repsol YPF trabaja en cuatro áreas claramente identificables: las emisiones del aire, la gestión del agua, la gestión de los residuos, la protección del entorno natural y del suelo.

## 2. Emisiones del aire

La industria de los hidrocarburos genera diversas emisiones a la atmósfera en las distintas etapas de la actividad, desde la explotación y producción de gas y petróleo hasta la comercialización de productos petrolíferos. Las emisiones al aire están ligadas a la naturaleza industrial que los origina, lo que conlleva a la particularidad de sus tratamientos.

- *Emisiones asociadas a la combustión:* las distintas etapas del ciclo de los hidrocarburos tienen en común entre sí, y con casi todas las actividades humanas, el consumo de energía. Esta energía generalmente es obtenida de combustibles y su consumo está asociado a la emisión de contaminantes al aire. Una forma primordial de evitar estas emisiones será, por tanto, el ahorro energético, al que Repsol dedica especial atención.
- *Emisiones asociadas a la evaporación:* tanto el crudo como diversos productos petrolíferos, principalmente la gasolina, contienen en su composición una fracción de hidrocarburos ligeros que se evapora con facilidad. Estos se encuentran agrupados bajo el nombre genérico de compuestos orgánicos volátiles (COVs) y Repsol YPF sigue llevando a cabo los planes previstos y las inversiones asociadas para el control de los mismos en las refinerías, estaciones de servicio, terminales y centro de almacenamiento:
  - En las refinerías, todos los tanques de techo flotante de gasolina en los parques de almacenamiento disponen de un doble sello que aumenta notablemente su hermeticidad. También se ha decidido instalar doble sello en los restantes tanques de techo flotante.
  - En las instalaciones de almacenamiento se está instalando, en los terminales de carga, unidades de recuperación de vapores.
  - En las estaciones de servicio Repsol YPF se están acometiendo las inversiones necesarias para recuperar los vapores desplazados por la carga de tanques antes del año 2005, según un calendario concreto.

## 2.2 Gestión del agua

Compartiendo la preocupación creciente por el futuro de la calidad y cantidad de los recursos hídricos en nuestro planeta, Repsol YPF realiza cuantiosos esfuerzos para reducir el caudal y la contaminación de las aguas residuales, controlar y caracterizar adecuadamente los vertidos, y favorecer la reutilización del agua depurada. En este sentido, es destacable la construcción de la

Planta de Tratamiento de Aguas Residuales y Agua de Lastre en la refinería La Pampilla.

### **2.3. Gestión de los residuos**

La mejor forma de gestionar un residuo es no producirlo. Para ello, es preciso adoptar criterios de minimización desde el diseño de nuevas plantas e instalaciones hasta la operación cotidiana de las existentes. La aplicación de estos criterios ha tenido como resultado una notable reducción de la generación de residuos.

Asimismo, la compañía ha estado colaborando crecientemente con organismos locales para desarrollar tecnologías que integran la reutilización o la valorización de los residuos en el proceso productivo. Son también numerosas las iniciativas de tratamiento final de los residuos y de remediación de suelos que utilizan técnicas "blandas" como la biodegradación de hidrocarburos mediante la acción de microorganismos, frecuentemente en colaboración con organismos públicos de investigación con arraigo local.

### **2.4 Protección del *entorno* natural y del suelo**

La lucha contra los derrames es principalmente preventiva, mediante la constante supervisión de la integridad de conducciones y tanques y la protección de los mismos contra la corrosión, fenómenos naturales como riadas y desprendimientos y accidentes causados por la actividad humana.

Repsol YPF también tiene entre sus objetivos reducir el impacto de las actividades sobre el paisaje y colaborar en la conservación del entorno natural, para lo cual emplea medios propios y también colabora con entidades externas. Como ejemplo de esta preocupación se está trabajando en el diagnóstico ambiental previo al plan de recuperación ecológica *de los* humedales de Ventanilla en Perú.

- **Diagnóstico Ambiental de Los Humedales de Ventanilla**

La Refinería La Pampilla ha auspiciado el diagnóstico ambiental de un espacio natural próximo de gran valor: los "Hume-

dales de Ventanilla", declarados Zona de Reserva Ecológica por el gobierno de peruano el 26 de junio de 1998. El trabajo fue ejecutado por especialistas del Instituto de Investigación de la Facultad de Ingeniería Geográfica y Ambiental de la Universidad Federico Villareal. La necesidad del estudio fue planteada ante la urgencia de desarrollar un plan de recuperación ecológica de los daños causados por el vertido de basuras y la invasión de asentamientos humanos.

Se ha encontrado que en la zona de colina destacan, entre otros, el ernícalo americano, el gallinazo cabeza negra, la lechuza de los arenales, el buho y la lagartija de arenal, en la zona hidrófila humedal, se encuentran patos ala blanca, patos rana, garzas blancas, halcón peregrino y adicionalmente el camarón común que, habiendo sido insertado, se ha adaptado muy bien. En el litoral marino destacan el piquero común, la gaviota andina y el pelícano peruano.

Este proyecto se suma a otros emprendidos por Repsol YPF Perú para la mejora medioambiental del distrito de Ventanilla, donde se encuentran ubicada la refinería La Pampilla, como la forestación (casi 71 hectáreas) de los cerros próximos a la misma.

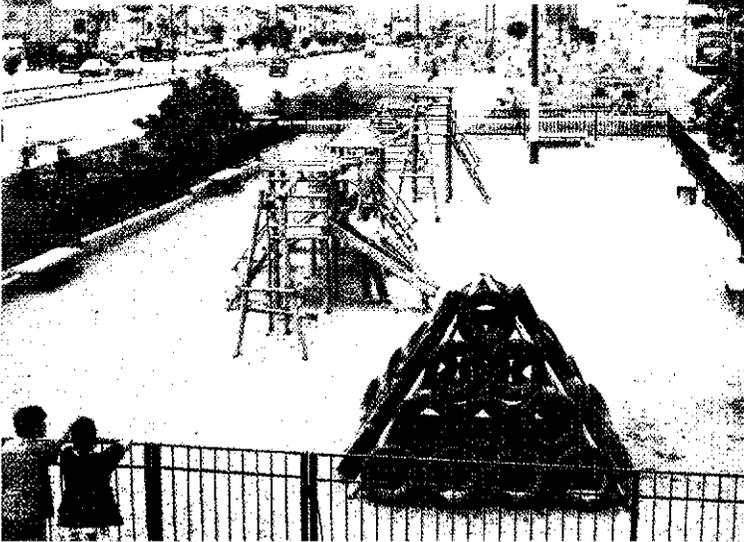
Como se ha dicho, la prevención o reducción del impacto ambiental de las operaciones industriales de Repsol YPF y la mejora de la calidad ambiental de sus productos supone un importante esfuerzo económico, cuya contabilización no siempre es inequívoca dado que no existe un criterio comúnmente aceptado para la asignación de costes medioambientales en sectores industriales como el de los hidrocarburos.



**MUNICIPALIDAD DE VENTANILLA Y REFINERÍA LA PAMPILLA  
TRABAJANDO POR EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD.**



**CONSTRUCCION DEL NUEVO PARQUE  
RECREATIVO DE VENTANILLA**



Habilitación y construcción de Parque Cívico Recreativo de Ventanilla.

# **Caso Corporación Backus**

## *Un compromiso con el Perú*

### ***Introducción***

#### **Historia y antecedentes**

La Corporación Backus es una alianza estratégica de 18 empresas que pertenecen a los sectores industriales, agroindustrial y de servicios. Su misión no sólo es producir bienes y servicios de óptima calidad, sino que también tienen como objetivo primordial contribuir al desarrollo del país y su gente. Para cumplir con este objetivo, Backus trabaja desde hace más de 120 años en acciones de apoyo y responsabilidad social que benefician no sólo a sus trabajadores y familiares, sino también a las comunidades donde opera y al país en general.

#### **1. Panorama actual**

Durante 1998 Backus continúa desarrollando una política de responsabilidad social, la cual se traduce en acciones concretas en beneficio de la comunidad en diferentes áreas, tales como educación, salud, social, cultural, medio ambiente y deporte.

#### **1. Acciones socialmente responsables**

##### **1.1 Entorno interno**

###### *Becas de Estudio*

Dentro de este programa de ayuda educativa, se otorgan becas a los hijos de los trabajadores durante su servicio en la empresa. Los hijos de los ex trabajadores jubilados también se benefician con este programa, siempre que el estudiante hubiera gozado de este beneficio cuando su padre o madre se acogió a la jubilación.

Este programa tiene por objetivo motivar en el estudiante el deseo de superación personal, y se le brinda la oportunidad de continuar con sus estudios toda vez que apruebe satisfactoriamente los cursos académicos. Comprende todos los niveles de formación: primaria, secundaria, técnica y universitaria, y se realiza con una periodicidad anual.

*Servicio de Asistencia Médica: (SAM LIMA / SAM PUCALLAPA)*

La Corporación Backus inauguró en 1977 el policlínico de asistencia médica ambulatoria en el Distrito del Rímac, en Lima. Cuenta con un equipo médico especializado, el cual está dedicado a tratar a los pacientes en las ramas de medicina interna, ginecología y obstetricia, pediatría, urología, neurología, oftalmología, así como en la especialidad de otorrinolaringología. Cuenta además con un servicio dental, de laboratorio y rayos x, y de control prenatal. También brindan cuidado médico a los trabajadores jubilados.

Asimismo, en setiembre de 1992, se inauguró el SAM en la ciudad de Pucallpa, en el cual se brindan servicios en medicina general, cardiología, pediatría, gineco-obstetricia, ecografía, odontología, radiología y exámenes de laboratorio. Al mismo tiempo tienen convenios con instituciones de salud de la región, para tratar casos de urgencia, como cirugía general, traumatología, neurología, etc. Anualmente tienen lugar un promedio de 2,800 atenciones médicas.

Ambos policlinicos cuentan con una infraestructura moderna para satisfacer las necesidades de los pacientes.

*El Centro de Madres*

El Centro de Madres de Unión de Cervecerías está dirigido a los familiares directos del trabajador, madres, esposas, hijas; así como a trabajadoras de la empresa. Desde su inicio, en 1966, se han dictado diversos cursos técnico-manuales de actualidad que responden a las inquietudes de las alumnas; charlas educativas; campañas de salud y actividades recreativas diversas. Sus objetivos están orientados a:

Propiciar la integración del trabajador y su familia con la empresa.

Realizar labor educativa con el fin de mejorar la calidad de vida del trabajador y su familia.

Brindar capacitación técnico-manual que sirva de aporte a la economía del hogar.

### *La Casa del Jubilado*

La Casa del Jubilado de Backus fue inaugurada el 21 de diciembre de 1989, y está ubicada en las inmediaciones del Club Sporting Cristal, en el distrito del Rímac. La finalidad de esta obra es que los jubilados cuenten con un punto de encuentro donde puedan pasar su tiempo libre, en actividades de recreación, culturales y otras de interés para ellos. En este sentido, el local se encuentra equipado con mobiliario adecuado y juegos de salón. Asimismo en esta casa cuentan con un bio-huerto, donde siembran y cultivan hortalizas y frutas, y cuentan con una dirección técnica semanal. Ello contribuye al buen empleo del tiempo libre y beneficia a las familias de los jubilados. En la actualidad, esta práctica se ha extendido a la crianza de animales domésticos como conejos, cuyes, patos, etc.

### *Reciclaje de Residuos Líquidos Industriales*

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., en la planta de Motupe en Lambayeque, está ejecutando un proyecto innovador en la industria cervecera que consiste en el tratamiento (en lagunas de oxidación) de los residuos líquidos industriales que emanan de la planta cervecera y agroindustrial (Agro Industrias Backus S.A.), los que luego serán utilizados en el riego de algunos cultivos y en el desarrollo de la actividad acuícola.

De esta manera, los residuos líquidos industriales considerados un problema en las plantas de producción se han convertido en un recurso que genera fuentes de trabajo, y productos que ingresan a otra cadena de producción, alimentos para el consumo humano, y preservan la ecología.

## 2. Entorno externo

### *Videoteca Backus*

El objetivo de este programa es apoyar la formación académica y humana de niños y jóvenes, por lo cual se les proporciona recursos para su educación. Para lograr este objetivo se brinda material educativo audiovisual actualizado, el cual facilita y enriquece el proceso de enseñanza y aprendizaje. Dicho material es puesto a disposición de los colegios que lo soliciten sin costo alguno.

Asimismo desarrolla ferias de orientación profesional a estudiantes de cuarto y quinto de secundaria, donde se ofrece proyección de vídeos de información profesional.

### *Los Niños Azules*

Desde 1993, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., tiene un convenio con el Instituto del Corazón, de la Clínica San Pablo y el Club de Niños Azules, con la finalidad de establecer un programa de ayuda conjunta para el tratamiento de las cardiopatías congénitas en niños que no cuentan con recursos económicos. Por este motivo, Backus ha asumido el compromiso de entregar mensualmente un aporte económico para solventar los gastos de materiales y medicinas necesarios para las operaciones.

Hasta el momento se han realizado 65 operaciones a niños, lo que les ha permitido poder llevar una vida normal y realizarse como personas.

### *Centro Médico de Motupe*

En 1992, la Cervecería del Norte S.A., hoy Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., entregó a la comunidad de Motupe un moderno Centro Médico, "Santa María Salud de los Enfermos de Motupe", que fue desarrollado e implementado en coordinación con el Obispado de Chiclayo para brindar servicios de salud a las familias de menores recursos económicos. Cuenta con las especialidades de medicina general y pediatría, y

es posible realizar intervenciones quirúrgicas menores y primeros auxilios; también cuentan con una farmacia en la que se expende medicinas a precio de costo.

El apoyo brindado incluyó la donación de una ambulancia, la cual les ha permitido ampliar los servicios de atención médica y acceder a lugares lejanos en condiciones de emergencia, y de esta manera satisfacer una antigua necesidad de la comunidad.

### *Juegos Infantiles Guaraná*

Ex trabajadores de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A. dedican su tiempo a la construcción de juegos infantiles (columpios, toboganes, sube y bajas, etc.), los cuales son luego donados a diferentes parques. Este proyecto, además de apoyar al sano esparcimiento de los niños, induciéndolos a la práctica del deporte, apoya también a los jubilados de la cervecería y sus familias, quienes son beneficiados económicamente por su trabajo.

### *Programa de Cebada*

Maltería Lima S.A., Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., y la Universidad Agraria de la Molina, a través de su programa de Cereales, están investigando y desarrollando, desde hace más de 25 años, la obtención y el mejoramiento de variedades de cebada en la sierra alta del país.

La trascendencia de este programa radica en la importancia que tiene la cebada como cultivo en nuestro país, la cual puede ser usada como materia prima tanto en la industria maltero cervecera como en la alimentaria. Actualmente, se está trabajando para introducir este cereal en los programas de ayuda social y organismos de asistencia alimentaria dependientes del estado, tales como el vaso de leche, desayunos escolares, clubes de madres. De esta forma se aprovecharían los recursos del agro nacional, se apoyaría su desarrollo y se cumpliría con el aporte social, nutricional y económico de poblaciones menos favorecidas.

*Camu-Camu*

Agrícola San Juan S.A., empresa integrante de la corporación Backus con sede en Pucallpa, está desarrollando investigaciones sobre el camu camu, fruta de la Amazonia que contiene de 30 a 60 veces más vitamina C que la naranja. Su elevado contenido de vitamina C ha generado interés mundial, en Norteamérica, Europa y especialmente en Japón. Después de haber realizado los primeros trabajos de investigación gracias a la participación de Backus y Jonston S.A., con el apoyo del Ing. José Calzada; en 1977 se iniciaron los trabajos de extracción de la fruta de su hábitat, la separación de semillas, el estudio de germinación y la selección de la fruta según sus características. Estos estudios fueron la base para comenzar un buen proyecto de producción, que en la actualidad genera ingresos para los pobladores de dichos lugares, lo que atenúa su extrema pobreza y hace posible la sustitución del cultivo de la hoja de coca.

*Caravana de la Alegría Backus*

Desde 1997, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. emprendió una actividad de apoyo social, cuyos esfuerzos inicialmente estuvieron orientados a la solución parcial de las necesidades primarias de la población, a través de la donación de hojuelas de cebada "Angel" y el reparto gratuito de agua potable en los diferentes asentamientos humanos que abarcan a más de 45% de la población total de Lima.

Las "Caravanas de la Alegría Backus" se realizan cada 15 días en diferentes AA.HH., y convocan un promedio de 1,500 personas a las cuales se les brinda horas de sano esparcimiento y alegría a los niños. Esta actividad constituye un ejemplo de una exitosa estrategia de apoyo social.

*Caballo de Paso Peruano*

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., consciente de la importancia del Caballo de Paso Peruano dentro de nuestra tradición y cultura nacional, apoya desde hace ya va-

ríos años diversas actividades que tienen como objetivo preservar, desarrollar y difundir la crianza de caballos de paso.

En 1978, a través de Cervecería del Norte S.A., se fomentó la crianza y selección del Caballo Peruano de Paso, en las instalaciones de la planta de Motupe. Desde 1994 se mantiene un convenio con la Universidad Pedro Ruiz Gallo de Chiclayo, con el fin de conservar, promover y difundir la crianza del caballo de paso peruano, poniendo a disposición de los alumnos sus instalaciones, criaderos y laboratorios con el propósito de desarrollar investigaciones conjuntas. Todas estas actividades apoyan a la identificación nacional al difundir la cultura y folklore de nuestros pueblos.

### *Sipón*

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., a través de Cervecería del Norte S.A., apoyaron desde un primer momento los trabajos de excavación en la tumba del Señor de Sipán. A medida que fueron avanzando las investigaciones, incrementaba la importancia de los descubrimientos, hasta un nivel de alcance internacional; y actualmente es considerado Patrimonio de la Humanidad.

Asimismo, Cervecería Backus y Johnston S.A. apoyó las investigaciones en el Museo Arqueológico Nacional Brüning de Lambayeque; se formó así el Primer Laboratorio de Restauración y Conservación de Metales.

En el año 1994, Backus y Johnston edita una obra denominada SIPAN, cuyo autor es Walter Alva.

Del mismo modo, con el auspicio de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston, se ha podido realizar una muestra en el Museo de la Nación, donde se exhiben muchas de las piezas descubiertas en las Tumbas del Señor de Sipán.

### *Huaca de la Luna*

Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A. y la Universidad Nacional de la Libertad apoyan los trabajos de investigación y restauración de la Huaca de la Luna, con el objeto de recuperar el valor arquitectónico y cultural de este valioso templo de la Cultura

Mochica construido en la época preincaica a 8 km al sur de la ciudad de Trujillo.

### *Edición de libros*

Unión de Cervecerías Backus y Johnston, como parte de su labor de difusión cultural, fomento del turismo y de la imagen de nuestro país, ha participado en la edición de diversos libros. El primero de ellos fue "El paraíso amazónico del Perú: Manu. Parque nacional y reserva de la biosfera", editado en 1992. En el mismo año se editó el libro "Acho: altar de arena"; posteriormente, en 1994, "Sipán", con el cual se dio inicio a la Colección "Cultura y Artes del Perú", la cual cuenta a la fecha con tres libros.

### *Fundación Backus Pro Fauna en vías de extinción*

En 1995 se crea la Fundación Backus Pro Fauna en Vías de Extinción, cuyo objetivo es la protección y conservación del hábitat y de la vida silvestre, en especial de la flora y la fauna amenazada, en peligros de extinción, así como la conservación del ambiente en general y la promoción del desarrollo sustentable.

Dentro de los proyectos que están trabajando, uno de los más importantes es el manejo en cautiverio de la pava aliblanca, la cual fue considerada por más de un siglo una especie extinguida y que tiene como hábitat único el noreste peruano.

De igual modo, junto a Cervecería San Juan S.A., se ha iniciado el proyecto para la crianza en cautiverio del otorongo y del sajino. Asimismo, se encuentra promoviendo el proyecto de reforestación por regeneración natural de algarrobos en los bosques del norte peruano y la adaptación de guanacos en la costa.

### *Sporting Cristal*

El Club Sporting Cristal fue fundado el 13 de diciembre de 1955 por Don Ricardo Bentín Mujica y Doña Esther Grande de Bentín. Las instalaciones del club están ubicadas en un área de 130,000 m<sup>2</sup> y cuentan con infraestructura deportiva adecuada para la práctica de diversos deportes. Durante el período escolar, un apreciable número de centros educativos, de escasos recursos

económicos y sin una infraestructura adecuada, utilizan gratuitamente las instalaciones del club para efectuar sus clases de educación física y deportes en general.

## 2. *Desarrollo de algunos proyectos*

### 2.1 **Cebada: cereal de la esperanza**

#### *Antecedentes*

La cebada es uno de los cultivos más nobles y de mayores beneficios para el agricultor. Gracias a su rusticidad y capacidad de adaptación, se ha convertido en uno de los principales cultivos en los suelos de baja fertilidad, escasa precipitación y mayor altitud, características predominantes en la sierra.

Es asimismo un cultivo social por excelencia, igualmente versátil en sierra y costa, y cada vez más indispensable para la alimentación directa y la industria. Es por estas razones que la cebada ofrece un potencial productivo extraordinario, que puede llegar a reducir sustancialmente las actuales importaciones de trigo, maíz y malta.

#### **CONTENIDO DE CALORÍAS Y NUTRIENTES DE 100 GRs. DE CEBADA**

Carbohidratos	73.00 g.r.
Proteínas	11.00 g.r.
Calcio	33.00 mgr.
Hierro	3.60 mgr.
Tiamina	0.46 mgr.
Riboflavina	0.12 mgr.
Acido nicotínico	5.55 mgr.

#### **FACTORES LIMITANTES DE LA PRODUCTIVIDAD Y PRODUCCIÓN NACIONAL**

a. Clima
b. Suelos superficiales, pedregosos y de muy baja fertilidad.
c. Topografía accidentada
d. Enfermedades
e. Tecnología baja

#### *Significado económico y social*

La cebada, en el Perú, es principalmente un alimento básico del sector más pobre de la sierra peruana, donde se registra una población superior a un millón de habitantes. Además, es de vital

importancia porque es la materia prima en la producción de malta para la empresa cervecera y hojuelas de cebada para la industria alimentaria. El país tiene una producción anual de entre 100,000 y 130,000 toneladas al año, y se necesita más del doble.

Asimismo este producto agrícola puede convertirse en una herramienta para el desarrollo sano y sostenido del agro nacional, en especial para el sector conformado por los campesinos más pobres y necesitados de la región altoandina; pero para que esto pueda ser posible dicho producto tendrá que ser competitivo. Este objetivo no es difícil de alcanzar; sin embargo, se requiere el esfuerzo conjunto del agricultor, la empresa privada y el Estado. Es necesario que se realice un continuo trabajo de investigación acerca de las nuevas variedades de cebada, ya que las que se van sembrando sin renovarse son atacadas por plagas. Se necesita además realizar un trabajo de difusión, no sólo de las nuevas variedades, sino también del paquete tecnológico necesario para lograr una cosecha altamente rentable.

#### *El apoyo de Corporación Backus y Maltería Lima*

Maltería Lima S.A., Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. y la Universidad Nacional Agraria de La Molina a través de su programa de Cereales, están investigando y desarrollando, desde hace más de 25 años, la obtención y el mejoramiento de variedades de cebada en la sierra alta del país.

Los objetivos planteados son los siguientes:

Desarrollar variedades mejoradas de altos rendimientos, resistentes a las enfermedades, de amplia adaptación y buena calidad para la industria y la alimentación.

Determinar tecnologías de producción adecuadas para las diferentes zonas cebaderas del país.

Ampliar la frontera agrícola del cultivo de la cebada, lo que implica adaptar variedades para las zonas de altitud superiores a los 3,800 m.s.n.m.

Difundir los conocimientos y tecnologías obtenidas.

*Resultados del proyecto***RELACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE VARIEDADES DE CEBADA**

<i>Variedad, Fecha</i>	<i>Rendimientos</i>	<i>Período vegetativo</i>
José Alberto 1977 Zapata - 588	Sierra: 2,000 Kg/Ha  Costa: 4,000 Kg/Ha	120 a 150 días  a la madurez
UNA 80 1980	Sierra: 2,200 kg/Ha  Costa: 4,000 Kg/Ha 5,000 Kg/Ha	150 a 180 días  140 a 160 días
UNA 8270 1982 Yanamucllo 87	2,400 a 4,790 Kg/Ha	120 a 140 días
Buenavista	2,500 a 3,500 Kg/Ha	100 a 140 días
UNA La Molina 94	4,000 Kg/Ha	110 a 140 días
UNA La Molina 95 1995	2,500 Kg/Ha	130 días
UNA La Molina 96 1996	4,700 Kg/Ha	110-130 días

Fuente: UNALM.

*La contribución de Maltería Lima*

La labor de Maltería Lima en los últimos años no sólo se ha concentrado en la difusión en el nivel nacional de las variedades de cebada que produce el programa de Cereales de la UNALM, sino que también ha desarrollado una interesante labor dentro de la industria alimentaria con la introducción de las Hojuelas de Cebada "Angel" en el mercado nacional, la cual es un excelente sustituto de la avena importada, que incluso tiene un mejor precio. Con este hecho Maltería Lima contribuye a la economía nacional y sobre todo beneficia a agricultores pobres de las zonas altas de la sierra, y les otorga un mercado de consumo seguro y en crecimiento.

La labor de difusión de Maltería Lima es intensa: se realizan los llamados días de campo, en los cuales se hace una prueba del rendimiento de la cebada promocionada; de igual manera, a través de la prensa regional y nacional, se trata de fomentar conciencia alrededor de la utilización de las hojuelas de cebada "Angel", como alimento

básico especialmente en los programas del vaso de leche y del club de madres. Por otra parte se brinda a los agricultores la posibilidad de obtener las nuevas variedades de cebada, ya sea realizando un intercambio en el momento de la compra de la cosecha o brindándoles semillas en un primer momento como adelanto de pago.

La meta de este programa es que las hojuelas de cebada, que tienen las mismas propiedades que las hojuelas de avena, sean preferidas y consumidas en el nivel nacional, para así desplazar al grano de avena importado y dar mayor apoyo al agricultor nacional.

## **2.2 La Huaca de la Luna: por la revalorización de nuestro patrimonio cultural**

### *Introducción*

El complejo arqueológico de las Huacas del Sol y de la Luna es uno de los monumentos prehispánicos más importantes de la costa norte del Perú. Los estudios que actualmente se están llevando a cabo en este complejo arqueológico, capital de la sociedad Moche, han sido posibles principalmente gracias al aporte económico de la Unión de Cervecerías Backus y Johnston S.A.A., entre otras instituciones, el cual permitió a su vez culminar los trabajos de emergencia diseñados para proteger el monumento durante el Fenómeno del Niño.

### *Ubicación*

La Huaca de la Luna se encuentra ubicada en la margen izquierda del río Moche al pie del cerro "Blanco", el cerro más venerado por los moches, y frente a la Huaca del Sol. Distante a unos cuatro kilómetros sudeste de la ciudad de Trujillo, ocupa un área casi cuadrada de 290 por 210 metros, donde destacan dos edificios principales, varias plataformas y patios ceremoniales.

### *Duración*

Todo empezó en octubre de 1990, cuando se denunció el traslado fuera del Perú de altorrelieves descubiertos en Huaca de La Luna. Desde entonces, la Universidad de Trujillo tomó cartas

en el asunto, y con la ayuda del Ejército Peruano se iniciaron las excavaciones arqueológicas. Este acto logró sensibilizar a las empresas locales y entidades internacionales. Fue así como, a partir de 1992, Unión de Cervecerías Backus y Johnston S.A. y la Universidad de Trujillo empezaron a trabajar en la investigación, conservación y difusión de la Huaca de La Luna.

### *Población beneficiada*

#### a. Población directa

El proyecto beneficia a 25 familias de la Campiña de Moche: les brinda trabajo con salarios que oscilan entre de S/. 850.00 y S/. 1,000.00 por trabajador, según su categoría.

Promueve el desarrollo de restaurantes en la Campiña de Moche:(aproximadamente 25 que prestan servicios de alimentación a visitantes).

Ocho artesanos ofrecen sus trabajos a los turistas que visitan el Complejo Arqueológico.

#### b. Población beneficiada indirecta

Comités de colectivos, microbuses, taxis, etc.

Agencias de viajes.

Hoteles y restaurantes.

### *Objetivos del proyecto*

#### a. Generales

Conservar e investigar el patrimonio arqueológico de nuestra zona, en especial aquel que por su importancia, cercanía y belleza es susceptible de mantenimiento y puesta en valor con fines culturales recreacionales.

Evitar la destrucción o deterioro de los monumentos por agentes naturales o sociales, así como el quiebre de la unidad paisajística del entorno mediante la colocación de elementos extraños y disonantes.

Involucrar a la población campesina del lugar tanto en la ejecución como en la operación del proyecto, para lo cual se les hace participar en el mantenimiento, y se permite que la actividad turística constituya una fuente de ingreso para sus hogares.

b. Específicos

Descubrir y difundir los últimos conocimientos sobre la Cultura Moche, básicamente en cuanto al aspecto arquitectónico y decoración mural.

Proteger y conservar los restos arqueológicos que se obtengan de las investigaciones que se realicen en el sitio.

Motivar la participación de la empresa privada en la ejecución de los trabajos arqueológicos, arquitectónicos y civiles.

Comprometer la cooperación técnica y económica internacional en el financiamiento de las actividades de mayor significación y cuantía.

Dotar de la infraestructura necesaria al monumento con el fin de facilitar la visita turística.

Dinamizar las actividades complementarias al turismo para incrementar las fuentes de ingreso para la zona.

Incrementar el ingreso de recursos a la región como resultado del aumento del flujo turístico.

Capacitar al personal técnico y obrero en las tareas de conservación y mantenimiento.

*Metas - Impacto esperado*

Uno de los objetivos principales del proyecto arqueológico de La Huaca de La Luna es poner en valor dicho monumento y acondicionarlo para que éste sea visitado por cientos de turistas que llegan a nuestro país cada año. De esta manera se logra poner de manifiesto que las labores científicas de la arqueología no son incompatibles con el turismo: uno de los mayores atractivos del complejo es observar a los arqueólogos, estudiantes y obreros realizando sus delicadas tareas de conservación y rehabilitación del monumento.

Para lograr este objetivo Backus se ha propuesto llevar a cabo las siguientes actividades:

- a. Realizar un programa arqueológico donde se monitoree las acciones y trabajos preliminares, así como los trabajos de levantamiento topográfico, entre otras investigaciones arqueológicas.
- b. Elaborar un programa de conservación en el cual se medirán:

- Obras preliminares
- Estado de conservación
- Reestructuración
- Tratamiento de cabecera de muros y pisos
- Reforestación

- c. Igualmente se tiene pensado seguir trabajando en las construcciones dentro de la huaca, las cuales estarán dirigidas a:

- Mejoramiento de vías de acceso
- Instalación de servicios básicos
- Cerco perimétrico
- Facilidades turísticas
- Cobertura de áreas de vista
- Museo de Sitio
- Acondicionamiento turístico
- Señalización y paneles descriptivos
- Pasarelas y escalinatas en circuitos
- Plataforma
- Iluminación
- Sistema de alarmas

- d. Por otra parte se piensa continuar con el trabajo de promoción y difusión, el cual se llevará a cabo mediante:

- Edición de vídeos
- Publicación de guías
- Afiches, trípticos
- Publicación de resultados de investigaciones

*Modalidad de ejecución - Instituciones beneficiarias*

Para promover las visitas a la Huaca de La Luna, se ha creado un circuito turístico en este lugar; se cuenta para ello con una sala de exhibición completamente techada y pasarelas de madera para que las visitas sean ordenadas y seguras. Asimismo al pie de la huaca se ha construido el Centro de Investigación y Visitantes, que consiste en una oficina donde funciona una boletería, cafetería, tienda y servicios higiénicos para mayor comodidad de los turistas.

*Filosofía de la acción*

Con esta acción, Backus pone en práctica una política cultural que intenta concientizar a la población respecto a la importancia de nuestro patrimonio y herencia histórica, el deber de protegerlo del crecimiento agrícola y urbano, y la necesidad de brindarle un adecuado tratamiento con la finalidad de que pueda convertirse en un sólido recurso para las futuras generaciones, a través del turismo.

*Beneficios logrados para los trabajadores y la comunidad*

## a. Logros en la investigación arqueológica:

Se ha puesto al descubierto más de 500 m<sup>2</sup> de área decorada (relieves y pintura policroma).

Se ha definido gran parte de la arquitectura de Huaca de la Luna retirando más de 2,000 m<sup>3</sup> de rellenos de abobes y 35,000 m<sup>3</sup> de escombros.

Se han recuperado alrededor de 30 tumbas, entre las que destacan ceramios de excelente calidad, objetos en oro y otros metales.

Se han publicado tres libros de investigaciones y 1 folleto, así como numerosos artículos en periódicos y revistas especializadas, que resumen los avances en la investigación del sitio y de la sociedad Moche.

Se han realizado montajes museográficos en tres salas del Museo de Arqueología de UNT, en las que se presentan los logros y hallazgos del Proyecto Huaca de la Luna.

Creación y registro en base de datos de la información arqueológica.

Formación y capacitación de estudiantes de las escuelas de Arqueología y Turismo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Trujillo. A la fecha se han presentado más de 30 informes de prácticas preprofesionales en la especialidad de Arqueología.

Asimismo cabe resaltar que durante 1999 se descubrieron objetos de oro y cobre dorado finamente trabajados, así como textiles correspondientes a dos tumbas de una cámara funeraria mochica. Una de las piezas más sorprendentes del hallazgo es un tocado formado con textiles y plumas en el cual hay una máscara cuya mirada representa a un ser en aparente estado de coma. Estos objetos están bien conservados y su estudio permitirá comprender mejor el rol que desempeñaba, dentro de la sociedad mochica, el personaje allí sepultado.

b. Logros en la conservación:

Todos los descubrimientos de arquitectura decorada se encuentran debidamente protegidos por cubiertas provisionales y definitivas. Solamente se realizan trabajos de conservación en los materiales muebles que presentan valor museográfico o importancia histórico-cultural.

Se diseñó y ejecutó un plan de emergencia para afrontar los efectos del Fenómeno de El Niño. Se obtuvo un éxito completo ya que ninguna estructura sufrió daño alguno.

c. Acondicionamiento turístico del sitio:

Se ha logrado construir e implementar el Centro de Visitantes en el Complejo Arqueológico. Ello permite brindar los servicios turísticos básicos a los visitantes.

Un primer circuito turístico a las áreas de los relieves ha sido implementado. Ello garantiza la protección del sitio y el no deterioro por efecto de la visita.

El incremento sostenido de afluencia turística, desde la apertura del sitio a la fecha, garantiza que, de seguir el mismo ritmo, la captación de fondos por este rubro a mediano

plazo significaría la autosostenibilidad del proyecto (Ejm.: de S/. 11,500 de ingresos en 1994, en 1999 se logrará alcanzar la suma aproximada de S/. 150,000, vale decir 13 veces mayor).

d. Gestión

La búsqueda permanente de nuevos donantes ha permitido el aporte de las siguientes instituciones:

Municipalidad Provincial de Trujillo, desde 1995 a la fecha, S/. 30,000 anuales.

Gobierno Regional, un aporte global de S/. 109,800.

Corporación Andina de Fomento, S/. 90,950.

UNESCO (en equipos), US\$ 38,000.

Fundación Bruno, USA, US \$5,000; para el presente año se ha solicitado US\$ 5,000 adicionales.

El apoyo permanente de las entidades públicas y privadas a las actividades y gestiones del proyecto.

Capacitación del personal profesional y técnico en cursos nacionales e internacionales y cursos de postgrado.

*Obstáculos presentados*

a. Técnicos

Aún no se cuenta con todo el equipo técnico para los trabajos de investigación y conservación.

Los presupuestos que se han obtenido anualmente, a pesar del monto alcanzado, no son suficientes para afrontar la naturaleza y extensión del sitio. Esto obliga a una permanente racionalización y priorización del gasto, lo que supone postergar metas para los años subsiguientes.

No se cuenta con especialistas en los campos pertinentes para poder realizar estudios puntuales y de alto nivel científico; se espera que a través de la Cancillería Francesa se pueda resolver estas deficiencias.

b. Infraestructura e imagen

El pésimo estado de conservación del acceso al Complejo Arqueológico no permite una fluidez de transporte hacia el complejo. Ello, muchas veces, desanima a los visitantes. Por otra parte no se ha fortalecido la imagen del proyecto entre la comunidad local, por lo que el respaldo y el compromiso de ésta hacia el proyecto no son los óptimos.

*Perspectivas para el próximo año*

a. Excavaciones arqueológicas

Culminar la excavación en la Plaza 2 y continuar con aquellas de la Plaza 1.  
Continuar las investigaciones en el Centro Urbano.

b. Conservación

Continuar en el frontis principal en los relieves de la Plaza 3C.  
Continuar la conservación de los relieves en el patio del edificio principal en su fase D.  
Monitoreo de las áreas ya intervenidas.

c. Puesta en valor

Realizar los estudios de cubiertas y techumbres definitivas.  
Ampliar el circuito turístico y su señalización.  
Impulsar la difusión.

d. Publicaciones

Publicar las actas del II Coloquio de Arqueología sobre la Cultura Moche.  
Publicar el informe de las investigaciones del año 1998.  
Edición de un CD Virtual - Huaca de la Luna

*Financiamiento*

**FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO  
EN LOS AÑOS 1998-1999**

Año	1998	1999
Backus	59.80 %	60.20 %
Corporación andina	5.99 %	8.37 %
Municipalidad provincial	5.14 %	0.45 %
Arqueotours Canadá	5.99 %	3.74 %
Ingresos propios	19.18 %	22.43 %
Gobierno Regional	1.34 %	
Otros	2.57 %	4.82 %

Las entidades que han apoyado el proyecto son las siguientes:

1991	Fundación Ford y Grifo Cassinelli
1992-93	Backus, Fundación Ford y Grifo Cassinelli
1994	Backus, Fundación Ford, Grifo Cassinelli, ingresos propios
1995	Backus, Municipalidad Provincial e ingresos propios
1996	Backus, Municipalidad Provincial, ingresos propios, Ministerio de la Presidencia
1997	Backus, Municipalidad provincial, Arqueotours (Canadá), ingresos propios, Univ., Gobierno Regional, Unesco



Campos de Cultivo de Cebada, proyecto desarrollado a través del Programa de Cebada de Mallería Lima, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. y la Universidad Nacional Agraria de la Molina.



Muro decorado con frisos policromos en la Huaca de la Luna; corresponde al muro perimétrico de un gran patio ubicado en la parte superior del monumento.

# **Caso Compañía Minera Antamina S.A.**

## *Una apuesta por el desarrollo sostenible*

### ***Introducción***

Compañía Minera Antamina es el mega-proyecto minero polimetalico más grande del departamento de Ancash. Ubicada en un yacimiento de extraordinarias características geológicas, cuenta con una reserva de mineral minable de 494 millones de toneladas, con contenidos de 1.3% de cobre, 1% de zinc, 12 gr/Tn de plata y 0.03% de molibdeno. La producción anual promedio estimada, a partir del año 2002, asciende a 600 millones de libras de cobre y 360 millones de libras de zinc; se ha calculado la vida útil de la mina en 20 años.

El valioso impacto socioeconómico del Proyecto Antamina se puede reflejar en el nivel de empleo y de desarrollo social de la zona de influencia del proyecto. Solamente durante la etapa de construcción se crearán hasta 5,500 puestos de trabajo, de los cuales un 94% será ocupado por trabajadores peruanos. Durante la etapa de operación se estima que se crearán 1,200 puestos de trabajo directos y 5,000 empleos indirectos.

El valor bruto de producción anual se estima en 950 millones de dólares, lo cual representará un 1.6% de incremento en el PBI. Asimismo se contribuirá a la economía nacional mediante el aporte físico -únicamente por conceptos de impuesto a la renta- con un estimado de 83 millones de dólares por año, lo que permitirá al Estado generar recursos para que, mediante la aplicación del canon, puedan realizarse obras públicas de impacto directo en las comunidades de la zona.

Antamina nace con criterios de modernidad, en una zona con bajos niveles de vida y casi nulo desarrollo tecnológico y productivo. La empresa se involucra con un plan de desarrollo comunitario que intenta suministrar las herramientas necesarias para el progreso de la región, de modo que puedan continuar prosperando después del cierre de la mina.

*"Nuestro compromiso con la minería responsable se extiende desde la sala del directorio hasta el emplazamiento de la mina y se basa en el reconocimiento de que las ganancias a corto plazo nunca deben comprometer los intereses a largo plazo de la sociedad y de nuestro medio ambiente. Creemos que el respeto consistente de este principio beneficiará a nuestros empleados, a nuestros clientes, a las comunidades donde trabajamos, así como a nuestros propietarios los accionistas."*

Gordon C. Gray, Presidente del Directorio  
Patrick M. James, Presidente y Gerente General Rio Algom  
(Accionistas de Compañía Minera Antamina)

## **I. Complejo Habitacional El Pinar**

El proyecto habitacional desarrollado por Compañía Minera Antamina, "El Pinar", es un ambicioso plan que en tres años prevé construir 700 viviendas que albergarán aproximadamente a 3,500 pobladores, en su mayoría obreros, empleados y ejecutivos de la Compañía Antamina. Cuenta con un diseño moderno, elaborado por el arquitecto peruano Miguel Romero. Se ubica en una zona que se encuentra a menos de 10 minutos del centro de Huaraz, con nuevas vías de acceso.

En el presente año se harán realidad 50 viviendas y en los dos años siguientes las restantes. Asimismo, este moderno complejo contará con un centro comercial, áreas de recreación y una moderna plaza que superará en área a la Plaza de Armas de Huaraz, y cuyo diseño mezcla lo moderno y lo tradicional.

Las viviendas podrán ser adquiridas con facilidades de pago de hasta 20 años con una hipoteca bancaria, con tasas preferenciales de interés. Esta nueva realidad urbana en Huaraz contará con servicios de agua, desagüe, energía y telecomunicaciones en una zona que, por su concepción arquitectónica, será ordenada, limpia y espaciosa.

De esta manera, con el apoyo de alcaldía, la empresa HB y el buen vecino lograrán la construcción de este complejo tan importante para la población de este sector y el desarrollo económico urbano de Huaraz.

## **2. *Plan de Desarrollo Comunitario***

### **2.1 Antecedentes**

El Plan de Desarrollo Comunitario tiene el propósito de apoyar a las comunidades y organizaciones que podrán ser directamente afectadas por el desarrollo de la mina Antamina.

La persona encargada de la ejecución de dicho proyecto es el Director de Relaciones Institucionales, quien tiene la responsabilidad global de la ejecución del programa. Sin embargo, Antamina ha considerado contratar a ONGs nacionales para el desarrollo de algunas actividades. Asimismo se ha establecido una pequeña unidad de operaciones en San Marcos para asegurar la supervisión y el monitoreo del programa.

### **2.2 Ubicación**

Antamina se ubica en el Callejón de Conchucos, una zona muy pobre de la sierra del Perú; al encontrarse sobre los 4,000 m.s.n.m., los pobladores de la zona tenían que enfrentarse a las difíciles condiciones agroecológicas y la mayor parte de su actividad se concentraba en la cría de ganado. Asimismo, la zona se vio muy afectada durante los años de actividad terrorista, ya que es un corredor natural que une la selva y la costa del Perú. Por todas las razones expuestas se consideraba que ésta era un área difícil para establecer un desarrollo sostenible.

El área cercana del lugar del proyecto consiste principalmente en pequeñas y tradicionales comunidades campesinas y pequeños pueblos distantes entre sí. Un campamento de trabajo en el sitio del proyecto Antamina proveerá de vivienda a los obreros durante sus turnos de trabajo. Durante las épocas en las que no estén en el trabajo, los obreros deberán volver a sus hogares o a nuevos domicilios en la zona. La ciudad de Huaraz, en el Callejón de Huaylas, es la ciudad más grande cerca del lugar del proyecto, y podría convertirse en lugar de residencia para muchos trabajadores de Antamina.

## 2.3 Condición de la población

Con el Plan de Desarrollo Comunitario se pretende actuar directamente en cuatro distritos de la provincia de Huari : Chavín de Huántar, San Marcos, Huachis, y San Pedro de Chana. Toda esta zona es inminentemente rural, con 639 poblados y 16 comunidades campesinas. En el 93% de hogares, se encuentra por lo menos una de las Necesidades Básicas Insatisfechas, índice que se utiliza para medir niveles de pobreza. Estas categorías son: viviendas con características físicas inadecuadas; viviendas hacinadas; viviendas sin agua y desagüe; niños que no asisten a la escuela; y alta dependencia económica.

Los agricultores campesinos son básicamente ganaderos que ocupan áreas cultivadas sin contar con los títulos de propiedad correspondientes. Aproximadamente el 46% de las unidades de producción agrícola tienen menos de 5 hectáreas, y sólo el 16% son irrigadas.

Asimismo se ha tomado en cuenta a la ciudad de Huaraz, ya que se prevé que trabajadores de Antamina fijarán allí su residencia.

## 2.4 Instituciones beneficiarias

Los agentes locales interesados incluyen las administraciones municipales de los principales pueblos, los líderes de las comunidades campesinas, y varias ONGs.

## 2.5 Filosofía de la acción

Evitar todo tipo de paternalismo.

Respetar la cultura, las costumbres y los valores de los individuos y los grupos cuyo sustento puede verse afectado por las actividades de exploración, extracción y procesamiento.

Reconocer que las comunidades locales son personas interesadas, y entablar con ellas un proceso eficaz de consulta y comunicación.

Participar en el desarrollo social, económico e institucional de las comunidades donde están ubicadas las operaciones, y mitigar los efectos adversos a dichas comunidades en el mayor grado posible.

Integrar las actividades con los objetivos locales y regionales de agencias nacionales, por ejemplo en lo que se refiere a proveer capacitación y empleo.

Tener como objetivo principal a los pobres, y asegurarse de que la comunidad participe en la elección, financiamiento e implementación de iniciativas comunitarias; fomentar la capacidad comunitaria de ejecutar sus propias iniciativas; y apoyar las iniciativas sostenibles y económicamente viables.

## **2.6 Metas e impacto esperado**

El objetivo global de este programa es consolidar el apoyo local, minimizar los riesgos políticos y de seguridad, y tratar de asegurar un ambiente estable de operaciones.

El objetivo específico del programa es recopilar contribuciones de los interesados para mejorar las condiciones de vida de la población de manera sostenible. Esto a su vez permitirá a los habitantes generar los recursos necesarios para llegar a ser social y económicamente independientes en el largo plazo.

## **3. *Actividades***

Las actividades han sido agrupadas en tres componentes principales: desarrollo social, desarrollo económico y desarrollo cultural.

### **3.1 Desarrollo social**

El objetivo de este programa es contribuir al mejoramiento de los servicios de educación y salud en el área de intervención del programa. Las diversas campañas incluirán la producción de materiales de apoyo tanto en castellano como en quechua.

#### *a. Educación*

Cursos de capacitación para maestros, y se otorgarían becas a largo plazo a ciertos estudiantes.

Se fortalecería el Instituto Tecnológico de San Marcos mediante mejores equipos y un sistema de aprendizaje a distancia.

Se establecería un fondo especial de becas para estudiantes, del cual por lo menos el 50% serían otorgadas a estudiantes mujeres. Se otorgarán becas para estudios secundarios como también para estudios técnicos o de nivel universitario.

El programa proveería desayuno a los alumnos de educación primaria y se implementarían actividades fuera del horario de clase.

Los colegios serían equipados con nuevos muebles, bibliotecas e insumos. Donde sea factible, también se proveerían computadoras.

Se construirán instalaciones educativas adicionales en Huaraz o San Marcos, o en ambos. Estas instalaciones se destinarán principalmente a los hijos de los trabajadores de Antamina, y se evitará así sobrecargar a las *instalaciones* existentes.

Adicionalmente se mejoraría la calidad de las instalaciones educativas existentes, lo que incluye mejores aulas, baños o letrinas y electricidad, como también áreas pavimentadas que sirvan de lozas deportivas.

Se procuraría que los padres de familia estén involucrados en el mejoramiento y mantenimiento de las escuelas locales. Se fomentaría la comunicación entre padres y maestros. Las becas serían otorgadas por mérito, reflejado en el rendimiento académico.

Se daría énfasis especial a servicios de salud para madres y niños, incluidos servicios de salud reproductiva, despistaje de enfermedades, campañas de inmunización y planificación familiar.

b. *Salud*

Las postas médicas serían mejoradas mediante la construcción de servicios higiénicos y el suministro de electricidad.

Las instalaciones también *serían* equipadas con equipos médicos suplementarios. Las comunidades cercanas recibirían botiquines y capacitación básica.

Se podría establecer un fondo rotativo para proveer a las comunidades los recursos necesarios para administrar las postas.

Se implementaría una campaña especial con el propósito de desalentar el abuso de alcohol y drogas. Este componente lo implementarían ONGs especializadas en las áreas de educación y salud, en colaboración con las agencias correspondientes del gobierno central.

### **3.2 Desarrollo económico**

El objetivo del programa de desarrollo económico elaborado por Antamina es fomentar las actividades agrícolas y ganaderas, así como promover el establecimiento de micro y pequeñas empresas.

Se llevará a cabo el Programa de Desarrollo Agrícola, el cual establecerá un fondo de incentivo para asistencia. La asistencia técnica incluirá la provisión de asesoría en cuanto a administración agrícola y contabilidad. También se destinarían fondos para asesoría legal en asuntos como titulación de tierras y su inscripción en registros públicos.

Tres programas de crédito serían establecidos como fondos rotativos que proveerían el capital inicial necesario para la compra de materiales agrícolas, nuevo ganado semental y la reintroducción de camélidos sudamericanos como son la llama y la alpaca.

Se iniciarían dos nuevas actividades productivas: la horticultura y la piscicultura. En el nivel comunitario se establecerían varias parcelas de muestra para demostrar la posibilidad de cultivar distintas variedades de hortalizas verduras a esas altitudes. También se implementarían huertos comunitarios y/o en hogares individuales. Dada la abundancia de agua en la región y la experiencia adquirida en piscicultura, se construirían varios estanques para la cría de peces. Estas nuevas actividades contarían con asistencia técnica.

Para combatir la erosión del suelo, se implementarían actividades de administración de recursos naturales, incluido el asesoramiento en construcción de andenes y otras medidas

preventivas. Varios viveros comunales serían establecidos para implementar un programa de reforestación.

Tomando en cuenta la necesidad de fomentar las habilidades empresariales en el nivel local para proveer bienes y servicios, se implementaría un subcomponente para el desarrollo de micro y pequeñas empresas. Los empresarios locales contarían con asistencia técnica en contabilidad, tecnología y administración de empresas. Además se prevería asesoría legal para permitir que los empresarios establezcan sus empresas cumpliendo con todos los requisitos y procedimientos legales.

Se implementaría un programa de capacitación para líderes de empresas, que incluiría cursos cortos y becas y prácticas de más largo plazo. Las prácticas se llevarían a cabo en compañías nacionales de éxito en las áreas necesarias para el desarrollo local.

Se crearía un pequeño programa de crédito para ayudar a financiar la compra de materiales y equipos para nuevas empresas.

Se realizaría un estudio de la oferta y la demanda de bienes y servicios en el nivel local. El estudio analizaría las posibilidades y limitaciones para establecer pequeñas empresas en el área local, y la necesidad de proveer asistencia técnica, capacitación y facilidades de crédito.

Reconociendo la importancia del turismo como una actividad que puede generar ingresos para la población local, el programa colaboraría con un programa del gobierno central que provee recursos para el mejoramiento de viviendas locales que puedan servir para hospedaje. También habrían fondos para la capacitación de guías de turistas, lo que contribuiría a las posibilidades de empleo local.

Se apoyarían las iniciativas locales que tengan el propósito de mejorar la infraestructura productiva

### **3.3 Desarrollo cultural**

El objetivo del Programa de Desarrollo Cultural llevado a cabo por Antamina es salvaguardar el patrimonio cultural y las áreas protegidas de las ruinas de Chavín de Huántar y el Parque Nacional Huascarán, ubicadas en las inmediaciones de la mina.

En cooperación con las agencias gubernamentales responsables de Chavín de Huántar y el Parque Huascarán, como son el Instituto Nacional de Cultura (INC) y el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), el programa proveerá fondos para la conservación del patrimonio e investigación arqueológica. También proveerá fondos para la diseminación de información, incluida la publicación de materiales impresos científicos y turísticos.

## **5. *Beneficios en el desarrollo de la RSE***

Con la ejecución del Programa de Desarrollo Comunitario elaborado por Antamina se logrará construir un camino para el desarrollo sostenible, lo que supone una alianza con la población que permita desarrollar sus actividades con armonía y dinamismo.

En el aspecto educativo, el Programa de Desarrollo Comunitario mejorará la capacidad de la mano de obra local. En el área de salud, el programa reduciría la tasa de mortalidad, e incrementaría la esperanza de vida y las posibilidades de empleo.

Igualmente, la producción agrícola mejoraría y la diversificación generaría ingresos adicionales, lo que crearía oportunidades para desarrollar nuevos mercados. El fomento a micro y pequeñas empresas generará mejores oportunidades para negocios y posibilidades de empleo, y el desarrollo de la infraestructura productiva podrá reducir los gastos de comercialización, lo que incrementaría las áreas cultivables.



El objetivo final del Plan de Desarrollo Comunitario es brindar, a los habitantes de la zona, la oportunidad de un futuro mejor.

## **Caso La Viga S.A.**

### ***Introducción***

La Viga S.A., empresa distribuidora de cemento, fue fundada por tres socios hace 10 años. En 1990 pasó a ser la líder del mercado, y fue considerada dentro de las 100 mejores empresas del Perú de acuerdo con la publicación Perú the Top 5500.

El sector de distribución de cemento es altamente competitivo, especialmente en el mercado de Lima. Cuando La Viga inició sus operaciones habían sólo 8 empresas en Lima; actualmente son más de 25 distribuidoras. La percepción que el mercado tiene de la empresa es que es más confiable debido a que su fuerza de ventas llega a tiempo y brinda a sus clientes una alta calidad de servicio. Así, el éxito de la empresa ha sido posible gracias a la combinación de arduo trabajo, el uso intensivo de tecnología de información y el desarrollo de su fuerte cultura organizacional.

"LA VIGA S.A. es una empresa con visión de largo plazo, que ha nacido con el objeto de brindar un servicio a la sociedad uniendo eficientemente la oferta con la demanda de cemento, crear puestos de trabajo y propiciar la unión y solidaridad de los peruanos, sin distinción de clase, raza o religión".

### **1. *Acciones socialmente responsables***

La filosofía de la empresa se origina desde su propósito empresarial, el cual no sólo comprende el objetivo del lucro sino que se une a otros como contar con un prestigio moral, contribuir a la construcción de un país más justo, modernizar social y económicamente al Perú, servir de ejemplo a otras empresas y poseer una imagen ganadora.

Asimismo, la filosofía de la empresa considera imprescindible poseer voluntad de cambio y tener éxito como un primer paso. Cabe señalar que La Viga considera el cambio como una actitud cultural, parte de su personalidad corporativa. Como segundo

paso, distingue la voluntad de cambio y la prosperidad económica como una herramienta para lograr una sociedad que alcance el máximo valor cultural: la felicidad de sus miembros.

### **1.1 Entorno interno**

La Viga desarrolla su responsabilidad social en el nivel interno a través de su personal y de la cultura organizacional reflejada en su filosofía. De esta manera cuenta con políticas y acciones que propician la armonía en la empresa, y que además proveen las condiciones necesarias para el desarrollo de un trabajo eficiente, seguro y placentero de sus empleados. Dentro de las políticas planteadas se encuentran: poseer, mantener y proyectar permanentemente una imagen de decencia y honestidad frente al ambiente interno y externo de la empresa, considerar a su personal como el principal motor creativo de la organización y el activo más valioso, revalorizar el rol de la mujer en la actividad moderna, y mantener contacto estrecho e individualizado con el cliente, que permita un flujo de información permanente.

### **1.2 Entorno externo**

En el nivel externo, la empresa ha planteado valores que desea proporcionar para el bienestar de la sociedad. Entre ellos se encuentra el cumplir con la responsabilidad ciudadana en áreas de su competencia, coadyuvar al proceso de modernización de la sociedad peruana, y brindar a sectores de pocos recursos un acceso justo y eficiente al mercado de cemento. Dado el contacto continuo de la empresa con sectores de la sociedad peruana que aún no han completado el proceso de inserción en la modernidad, consideran preciso brindar, directa e indirectamente, a sectores significativos de su mercado, asesoría acerca de las reglas de la administración y economía modernas. De esta manera, sus clientes pueden optimizar el manejo de sus propios negocios, que en la mayoría de los casos son manejados empíricamente.

## **Caso Cervesur**

### ***Introducción***

Cervesur, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de malta y cerveza, fue fundada en Arequipa en 1898 por don Ernesto Günther. En 1908 extiende sus operaciones a Cusco, donde instala su fábrica con el nombre de Cervecería Alemana Günther.

Tres años después de iniciar sus actividades industriales inaugura su fábrica de malta, materia prima de la cerveza, la misma que se constituye como la primera en su género en el Perú. Además, al ser la única de propiedad de una cervecería, garantiza las condiciones de calidad para sus productos finales Cerveza Cusqueña y Cerveza Arequipeña, las cuales han logrado obtener un gran prestigio en el ámbito nacional e internacional.

Durante sus 101 años de vida, Cervesur es la única empresa industrial que ha logrado mantenerse en la región sur oriental del país debido al esfuerzo de sus directivos y trabajadores, que han dado a la organización solidez, seriedad y representatividad. Estos factores la han colocado en el liderazgo de la actividad industrial y en uno de los más importantes eslabones del desarrollo socioeconómico regional.

Cervesur entiende que la responsabilidad de la empresa es la generación y entrega de productos y servicios excelentes. Comprende que sólo puede lograrlo cuando asume un diálogo y compromiso permanente con la sociedad en la que se desarrolla. De acuerdo con su propia definición: "corporación de centenaria tradición industrial, conformada por un grupo diversificado de negocios. Hacemos una gestión empresarial dinámica, eficiente y orientada al cliente, basada en la excelencia y la calidad total."

### ***1. Acciones socialmente responsables***

Los programas de responsabilidad social se localizan, fundamentalmente, en el apoyo a la educación, promoción del desa-

rollo rural, infraestructura para el desarrollo urbano, difusión de la cultura y protección del medio ambiente.

En este sentido, los programas tienen como objetivo directo contribuir con el desarrollo de la sociedad y generar el bienestar de sus habitantes y, como objetivo indirecto, conseguir la preferencia del público hacia los productos de la empresa.

### **Apoyo a la educación**

Los programas de educación están destinados a mejorar la calidad profesional, para lo cual se forman nuevos cuadros cada vez más competitivos que puedan ser aceptados por la organización y que constituyan base de la garantía de supervivencia empresarial.

La empresa ha brindado su apoyo a muchas escuelas estatales a través de la donación de mobiliario y equipo. Por ejemplo, la Municipalidad de Cayma recibió de Cervesur tanques de aluminio para agua, carpetas y mobiliario escolar.

Desde hace años, la empresa ha emprendido un conjunto de programas de apoyo a universidades e institutos superiores y técnicos en el sur del país. Así, ha firmado convenios con las universidades San Agustín y Católica Santa María de Arequipa, San Antonio Abad del Cusco y Nacional del Altiplano de Puno, además de la Particular Andina Néstor Cáceres Velázquez de Juliaca, centros que albergan a más de 70 mil estudiantes.

El apoyo consiste en el dictado de cursos, charlas y seminarios a cargo de funcionarios de la empresa, dotación de plazas para que los mejores alumnos realicen sus prácticas preprofesionales, contratación de estudios y servicios universitarios relacionados con el quehacer industrial y la problemática regional, dotación de equipos, además de concursos de incentivo a la investigación para estudiantes y docentes.

### **Promoción del desarrollo rural**

En 1980, la empresa inició su propio proyecto de mejoramiento genético de semillas de cebada con el fin de desarrollar variedades aptas para el cultivo en las zonas andinas. En 1993 lanzó al mercado la Cebada Günther que, entre otras cualidades como la resistencia a climas adversos propios de la serranía pe-

ruana, dobla en productividad a otro tipo de cebadas. Esta ventaja permite al agricultor mejorar sus ingresos económicos.

Cabe destacar que, con apoyo de PERÚ 2021, a través del Centro de Desarrollo Industrial, se realiza un proyecto de orientación técnica a productores de cebada en el sur andino, proyecto que se ubica en la provincia cusqueña de Paruro, considerada de extrema pobreza. El proyecto es de responsabilidad de ALPROSA, empresa de la Corporación CERVESUR. En el programa de asesoramiento y transferencia de tecnología, la empresa trabaja con aproximadamente 8,000 agricultores.

### **Infraestructura para el desarrollo urbano**

Cervesur ha apoyado intensamente en la habilitación de parques y el equipamiento de comedores populares. Asimismo, ha donado tanques de aluminio de gran capacidad para el acopio de agua de consumo humano, entre diversos aportes dirigidos a las municipalidades provinciales, asociaciones o urbanizaciones de vivienda, clubes, etc.

Cabe destacar, en este campo, el convenio que la empresa mantiene con la Municipalidad del Cusco para la ejecución de obras y difusión de la cultura en las zonas urbano marginales. A través de este convenio es posible la conjunción de esfuerzos para el desarrollo de la ciudad. De este modo, la empresa aporta los recursos económicos, la municipalidad brinda la maquinaria y la dirección técnica y los beneficiarios contribuyen con su mano de obra. Es preciso señalar que hasta el presente año la empresa ha efectuado un aporte de un millón ochocientos mil dólares para la realización de las obras antes mencionadas.

### **Difusión de la cultura**

La empresa ha mostrado su permanente identificación y respecto a las manifestaciones culturales ancestrales de los pueblos del sur del país. De este modo, ha brindado su apoyo para mantener vivas esas tradiciones representadas por el folklore, las fiestas costumbristas, etc. De la misma manera, auspicia y patrocina festivales y conciertos artísticos, los cuales posibilitan el conocimiento de las expresiones culturales de otros países.

Como parte del convenio con la Municipalidad del Cusco, se destinan fondos para la producción bibliográfica de conocidos intelectuales del medio. Asimismo, se ha plasmado la Historia del Cusco en un gigantesco mural pictórico y se ha mejorado el Museo de arte Contemporáneo en el local del Consejo Provincial.

En Arequipa, se ha creado la Asociación Empresarial Cerro Juli, la cual ha implementado una infraestructura valorizada en cinco millones de dólares, donde se realizan exposiciones ganaderas y agrícolas, ruedas de negocios y certámenes internacionales. La actividad más importante tiene lugar en el mes de agosto con motivo del Aniversario de la Ciudad de Arequipa. Cervesur se ha unido a este esfuerzo conjuntamente con otras instituciones y gremios empresariales.

En 1995, en el marco de las investigaciones del Proyecto Santuarios de Altura del Sur Andino, una expedición científica, encabezada por el antropólogo Johan Reinhard, descubrió en las cumbres de Ampato, en el departamento de Arequipa, los restos momificados de una niña inca en excepcional estado de conservación. Los estudios posteriores confirmaron que el de "Juanita", como popularmente se denominó a la momia, es el cuerpo prehispánico mejor preservado que se haya encontrado hasta hoy.

Tres años después, Cervesur y la Universidad Católica de Santa María ofrecen a la comunidad y al público en general el Museo Santuarios Andinos UCSM - CERVESUR, que alberga valiosos tesoros arqueológicos (piezas de cerámica, oro, plata, adornos plumarios, trajes, textiles, entre otros) además de la doncella ofrendada en las cumbres del Ampato, y los restos de otras momias que se exhiben de forma alternada.

De esta manera, el museo cumple una labor difusora de la riqueza cultural del Perú, y se constituye en una entidad pedagógica del pasado prehispánico peruano así como en un imán turístico para Arequipa.

La restauración de la casona que alberga al museo es resultado del interés de Cervesur en la recuperación del patrimonio arquitectónico de la ciudad de Arequipa, lo que constituye una nueva demostración de identificación con su tierra y su gente. Como consecuencia de la restauración realizada, el inmueble ha sido declarado Monumento Histórico de la Nación.

En 1993, la empresa adquirió la casona y, luego de su restauración y puesta en valor, la ofreció a la comunidad arequipeña como sede del Museo Santuarios Andinos UCSM-CERVESUR. Este museo es resultado del esfuerzo desplegado por Cervesur, la Universidad Católica Santa María y el Proyecto Santuarios de Altura del Sur Andino, entidades que reúnen esfuerzos en favor del patrimonio cultural del Perú.

### **Medio ambiente**

Hace 28 años, la empresa promovió la constitución de la Fundación Arqueológica y Paisajista Ernesto Günther. La fundación ha llevado a cabo programas de ejecución de obras de servicio que aseguren la conservación del patrimonio arqueológico y forestación de la zona no arqueológica. Así, la empresa cedió el Fundo La Calera con 50,000 árboles de especies exóticas y nativas y que contiene diversas de fauna y grupos arqueológicos, el cual se encuentra ubicado en el Parque Arqueológico de Sacsayhuamán.

Cabe destacar el proyecto de Educación Ambiental para Estudiantes y Educadores del Sur Andino: una Experiencia Aplicada que, en 1999, realiza la Fundación en convenio con PERÚ 2021 y en el que participan como apoyo CERVESUR, la Asociación de Iniciativa Comunal de Los Andes (Asociación Inca) y el Ministerio de Educación. El propósito del programa consiste en contribuir a la formación de educandos y educadores hacia el respeto y la preservación de los recursos naturales, acciones que repercuten tanto en el desarrollo sostenible como en una mejor calidad personal y profesional del ciudadano.

## ***2. Educación Ambiental para Estudiantes y Educadores del Sur Andino: una Experiencia Aplicada***

### **Objetivos generales**

Contribuir con la formación integral de profesores y estudiantes de los niveles de primaria y secundaria de los centros educativos de la ciudad del Cusco.

Generar conciencia y responsabilidad en temas de ecología y medio ambiente.

### **Objetivos específicos**

Proporcionar conocimientos teóricos y prácticos sobre los principales problemas en ecología y medio ambiente.

Obtener apoyo práctico en la limpieza, reforestación y conservación del Fundo "La Calera".

Obtener aportes innovadores sobre la materia, para el mejor logro de la misión de la Fundación.

Con el programa se espera lograr una efectiva conciencia ecológica en la juventud, que permita la protección y uso racional de los recursos naturales. Los estudiantes deben interiorizar en forma teórica y práctica la responsabilidad que tienen, como generación nueva, de convertirse en agentes multiplicadores del tema.

Las investigaciones aplicadas a docentes y estudiantes para medir el impacto del programa permiten obtener información, ideas, opiniones e iniciativas que, sistematizadas, constituirán un valioso material para el Ministerio de Educación, Dirección Departamental Cusco, con el fin de fortalecer la enseñanza sobre ecología y medio ambiente.

El programa contribuirá a un mayor y mejor conocimiento del Fundo La Calera, considerado como el único pulmón ecológico de la ciudad del Cusco, hecho que abre la posibilidad para que la Fundación pueda obtener apoyo de fuentes cooperantes nacionales e internacionales.

Al término del programa, se habrá conseguido involucrar, con mayor énfasis, en la cultura ambiental a importantes instituciones locales como la Dirección Regional de Educación y la Asociación Inca, coparticipantes del referido programa, e igualmente a las entidades que conforman el Consejo de Administración de la Fundación, como la Municipalidad Provincial del Cusco, la Dirección Regional de Agricultura y el Instituto Nacional de Cultura.

En el programa participan los alumnos y docentes de condición media y media baja de los centros educativos estatales y particulares ubicados en los distritos de Cusco, Santiago y Wanchaq, los cuales conforman la zona urbana de esta ciudad.

Para 1999, la meta de atención fue fijada en 1,500 estudiantes y 300 profesores. A la fecha, en el programa han participado 1,800 alumnos y 325 docentes.

## **Ubicación**

Parque Arqueológico de Sacsayhuamán, Fundo "La Calera", distrito del Cusco, sector noreste, a 10 kilómetros en automóvil del centro de la ciudad por la carretera de circunvalación Cusco- Písaq.

El Fundo La Calera posee 50 hectáreas de extensión y cuenta con más de 50,000 árboles de especies exóticas y nativas, grupos arqueológicos como Quenqo Grande, Quenqo Chico y muros incas que configuran las terrazas agrícolas (andenes), así como diversidad de fauna.

## **Modalidad de ejecución**

El programa se inicia con una visita a la "Casa Ecológica" de la Asociación de Iniciativa Comunal de los Andes (INCA), lugar en el que los alumnos y docentes aprecian un vídeo sobre el Fundo La Calera y otros de carácter motivacional sobre la importancia de preservar los recursos naturales; reciben información teórica apoyada con la exhibición de una gran maqueta del Valle del Cusco y la cuenca del Vilcanota; y, finalmente, aprecian muestras de la flora y fauna de la zona.

Los alumnos y los profesores reciben cartillas especialmente diseñadas con información didáctica y técnica, respectivamente, sobre el Fundo La Calera.

Seguidamente, se trasladan al Fundo La Calera, donde realizan prácticas de conservación y desarrollo de la ecología y el medio ambiente tales como limpieza, reforestación y señalización del referido fundo.

El programa brinda facilidades de transporte y ofrece un refrigerio a los participantes. Inicialmente, el programa se ha planteado una duración de un año.

## **Instituciones con las cuales se desarrolla las actividades**

La Fundación Arqueológica y Paisajista Ernesto Günther y PERÚ 2021 mediante convenio. Además, coparticipan apoyando en el programa: Cervesur, Ministerio de Educación - Dirección Regional del Cusco y la Asociación INCA.

Cabe señalar que el Consejo de Administración de la Fundación lo integran la Municipalidad Provincial del Cusco, el Ministerio de Agricultura y el Instituto Nacional de Cultura intervienen como consejeros el Gerente Regional y funcionarios de CERVESUR.

## **Filosofía de la acción**

El proyecto tiene el propósito de generar conciencia y responsabilidad en los estudiantes y docentes sobre la preservación y explotación racional de los recursos naturales. Las visitas han permitido comprobar el interés y la activa participación de los educandos y profesores.

Con ello se busca que las nuevas generaciones, por una parte, asuman esa responsabilidad cambiando actitudes y conductas que van en detrimento de la ecología y el medio ambiente y, por otra, transmitan a su entorno (amigos, compañeros, familiares) comportamientos positivos y favorables a esos temas. Los docentes asumen mayor compromiso y conciencia de la necesidad de fortalecer la enseñanza teórico-práctica sobre el desarrollo sostenible .

## **Concepción del proyecto**

Hace tres años, la Fundación, con el apoyo de CERVESUR, inició un programa eventual de visitas al Fundo La Calera, en el que participaban grupos de estudiantes pertenecientes a los Clubes Ecologistas, profesores y madres de asociaciones campesinas. En 1999, el programa se convirtió en un proyecto debidamente estructurado y planificado, en el que se amplió la participación institucional con la intervención financiera de PERÚ 2021 y la cooperación de CERVESUR, Ministerio de Educación y la Asociación Inca.

## **Relaciones entre la empresa, las autoridades y la comunidad**

Varias entidades, como la Comisión de Cultura y Medio Ambiente de la Municipalidad del Cusco y los organismos no gubernamentales, que trabajan en temas ambientalistas, siguen de cerca esta experiencia inédita.

En el caso de la comunidad, el interés se desprende de las diversas comunicaciones dirigidas a la Fundación por parte de la comunidad educativa (docentes, estudiantes e inclusive padres de familia), en las cuales se solicitaba participar en el programa .

Estos hechos afianzan las relaciones de la Fundación y de las instituciones involucradas en el proyecto con diversos estamentos sociales de la ciudad.

## **Organización del proyecto**

- Coordinaciones interinstitucionales
- Identificación del grupo objetivo
- Charlas de motivación

Para su implementación se ha requerido de lo siguiente:

- Diseño e impresión de material didáctico
- Afiches
- Cartillas de instrucción
- Vídeo
- Fotomurales
- Desarrollo de las visitas guiadas a la Casa Ecológica y al Fundo "La Calera"
- Difusión paralela y permanente de las actividades.

## **Beneficios logrados para la empresa, los trabajadores y la comunidad**

La difusión permanente de las actividades en los medios de comunicación social ha generado una corriente de opinión favorable al proyecto, y se reconoce el esfuerzo sostenido y permanente que, desde hace más de 25 años, realiza la Fundación en el

mantenimiento y preservación del fundo La Calera, cuyo espacio contribuye, además, a la belleza del Parque Arqueológico de Sacsayhuamán.

Igualmente, la Fundación ha demostrado su real y efectiva contribución a la educación al fomentar, con una metodología práctica y directa, la formación integral de los estudiantes y profesores en la ecología y medio ambiente.

Conforme a los estatutos de la Fundación, los miembros del Consejo de Administración participan directamente en la gestión y administración de la institución. Entre ellos, se hallan como consejeros varios funcionarios de CERVESUR, empresa que apoya directamente a la Fundación.

Por su parte, miembros del personal de la Asociación INCA, especializado en ecología y medio ambiente, actúan como coordinadores y guías, y demuestran plena identificación con los objetivos del proyecto.

Satisface mencionar que, independientemente de los beneficios de los usuarios directos del proyecto como son los estudiantes y profesores, indirectamente se ha generado una repercusión favorable en los padres de familia interesados en la educación de sus hijos y en participar de las visitas.

Vale destacar también las sugerencias, ideas y opiniones valiosas que vierten los usuarios a través de las encuestas que miden el impacto de la actividad, hecho que constituye un beneficio adicional importante del proyecto.

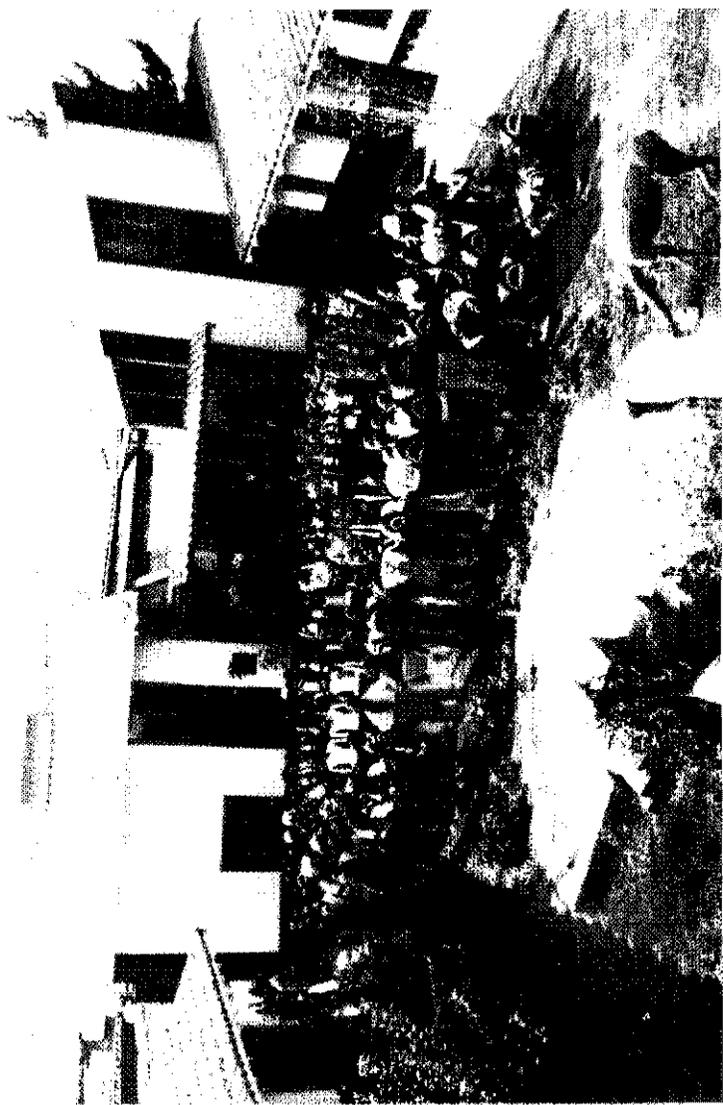
## **Dificultades y problemas**

La realización del proyecto ha generado expectativas en públicos no previstos como usuarios dentro de los objetivos. Esta demanda rebasa la capacidad de atención tanto por limitaciones presupuestales como por el uso racional que debe darse al Fundo en mérito a su conservación.

## **Nuevos planes y proyecciones**

"Educación Ambiental para Estudiantes y Educadores del Sur Andino: una Experiencia Aplicada" constituye un sólido programa de responsabilidad social de la Fundación Arqueológica y

Paisajista Ernesto Günther, institución que tiene el propósito de efectuar una evaluación integral del mismo al concluir 1999, y definir su ampliación para el siguiente período anual, en función del apoyo económico que pudiera obtener de instituciones interesadas en generar conciencia en las futuras generaciones. Uno de los objetivos de la Fundación es que el proyecto se extienda a docentes y estudiantes de otras provincias del departamento de Cusco.



Proyecto de Educación Ambiental para Estudiantes y Educadores del Sur Andino: una experiencia aplicada.



En el Fundo La Calera, los alumnos realizan prácticas de conservación y desarrollo del medio ambiente, tales como limpieza, reforestación y señalización del referido fundo.



En el Museo Santuarios Andinos UCSM-CERVESUR se exhibe a la momia "Juanita", doncella ofrendada en las cumbres del Ampato.

## **Caso Pacífico Peruano Suiza**

### ***Introducción***

Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros es la nueva sociedad, actual líder del mercado, producto de la fusión de las dos compañías que habían actuado de manera independiente hasta entonces: El Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros y La Compañía de Seguros y Reaseguros Peruano Suiza. Además, pertenece al Grupo Credicorp, conglomerado financiero de reconocida trayectoria, y cuenta con un socio estratégico de gran prestigio en el ámbito internacional, AMERICAN INTERNATIONAL GROUP, el más importante consorcio asegurador norteamericano.

La fusión unió las organizaciones de dos aseguradoras que habían destacado por su profesionalismo, por su adecuada selección y diversificación de riesgos y por su trayectoria de casi cincuenta años con resultados técnicos y financieros favorables. De esta manera, se consolidó una empresa diferente caracterizada por su experiencia, solidez y reconocido prestigio.

En 1994, a la nueva organización se sumó Panamericana Compañía de Seguros y Reaseguros mediante una operación de unión por absorción, que afianzó el liderazgo de la empresa en el área de Seguros de Cascos Pesqueros.

La constante búsqueda por un servicio diferencial y de excelencia ha obligado a la empresa a innovar y ofrecer nuevos y creativos servicios para sus clientes. Es por ello que consideran a sus clientes como su razón de ser; por ellos tratan continuamente de mejorar e innovar, para ofrecerles los servicios que requieran.

Debido a que la empresa cuenta con una estructura administrativa ágil y descentralizada, complementada por un equipo de profesionales altamente capacitado, se considera que Pacífico Peruano Suiza es un verdadero asesor de negocios en materia de seguros.

Dentro de los productos que ofrece se encuentran MedicVida, MultiMedic, MultiSalud, Medie Vida Internacional, Multi Auto,

Onco Medic, Seguro de Accidentes y Enfermedades Graves, Multi Hogar, Seguros y Reaseguros, Riesgos de Ingeniería, Riesgos Individuales, Riesgos Humanos y Seguro de Transporte Marítimo y Cascos Pesqueros.

Durante 1998 han desarrollado e implementado el primer Centro de Atención Rápida en Miraflores, PACIFICO Centro, donde reciben y atienden todo tipo de trámites, reembolsos, órdenes de reparación y/o reposición, así como consultas para seguros de Asistencia Médica y de Automóviles.

### **1. *Acciones socialmente responsables***

Pacífico Peruano Suiza considera que su responsabilidad social consiste, fundamentalmente, en la creación permanente de nuevas oportunidades empresariales que permitan generar empleo en la comunidad. En el campo externo a la empresa, considera que debe desempeñar un rol social a través de la solidaridad, el cual está relacionado con el desarrollo humano, el cual genera desarrollo en el país.

En los últimos años, la evolución de la compañía en el rol social se ha reflejado en el desarrollo de cuatro nuevas empresas que han permitido generar 1,000 nuevos puestos de trabajo. Así, se ha logrado formar gente profesional en el campo de los seguros y de la prevención social.

### **2. *Programa Unámonos***

Unánomos se inicia en 1964 por la inquietud de nueve señoras arequipeñas, quienes tenían hijos minusválidos, no encontraban un lugar adecuado para tratar la rehabilitación física y mental de estos niños discapacitados, y trataban de llenar al menos, en parte, el vacío existente en nuestro medio.

Actualmente, la Escuela de la Asociación Unámonos cuenta con 120 niños en programa escolarizado, entre los 2 y medio y los 15 años de edad cronológica, y 30 niños asisten a terapia ambulatoria de lenguaje y motricidad. Unámonos también proporciona gratuitamente desayunos y ropa para los niños que lo necesiten, y

colabora con la movilidad hogar-escuela-hogar. En los últimos años se ha atendido a más de 2,000 niños provenientes, en su mayoría, de familias de escasos recursos económicos.

Desde hace 12 años, se convoca anualmente al concurso Nacional de Pintura en favor de la Asociación Unámonos, el mismo que permite seleccionar las obras que serán reproducidas en tarjetas de Navidad. De esta manera, es posible acceder al entusiasmo y talento de pintores en el nivel nacional, de todas las edades; se consigue una participación numerosa de excelente nivel y muy apreciable resultado.

El concurso cuenta desde su inicio con el patrocinio de Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros, quien de esta manera apoya a la asociación en su ardua labor y colabora con la difusión del arte nacional.

Cabe señalar que la Asociación Unámonos fue una de las primeras instituciones que promovió la venta de tarjetas de Navidad para fines exclusivamente benéficos. Esta idea correspondió a Guillermo Pérez Witch, que en ese entonces era miembro de la Junta Directiva de Unámonos. Desde aquel momento y con el invaluable apoyo de muchas personas, entre las cuales debemos destacar a Mario Cuzzi, se han editado más de 70,000 tarjetas de Navidad por año.

Este año, gracias al apoyo de Pacífico Peruano Suiza y el Banco de Crédito del Perú, se han impreso 2 juegos de 6 tarjetas con temas seleccionados del Concurso de Pintura y 6 tarjetas con pinturas de la Escuela Cusqueña.



"De Espaldas al Futuro", por René Flavio Suyo Ramírez. El Concurso Nacional de Pintura Pro-Unámonos, patrocinado por Pacífico Peruano Suiza, permite seleccionar las obras que son reproducidas en las tarjetas de Navidad

## **Caso Telefónica**

### ***Introducción***

Desde que Telefónica inició sus actividades en el Perú se han dado grandes avances en el sector de las telecomunicaciones. Prueba de ello es el incremento de la densidad telefónica que ha pasado de 6.9 a 6.3 líneas por cada cien habitantes. En 1998, el número de líneas instaladas creció a 2,012,000, que representa un incremento del 167% respecto al año 1993. La empresa ha instalado 745,252 líneas nuevas en Lima, un 46% más de lo establecido como su obligación contractual. En provincias se han instalado 503,505 líneas nuevas, 6% más de lo acordado.

Desde 1994 Telefónica ha invertido más de 2,400 millones de dólares en la modernización de las telecomunicaciones en el país. Así, se han destinado más de 1,578 millones a telefonía básica y pública, 400 millones a servicios móviles, 130 millones a televisión por cable, entre otros. Para los próximos tres años, la empresa incrementará su inversión en 1,990 millones de dólares. Las áreas de Telefonía Básica y Pública y Servicios Móviles serán las de mayor inversión.

Dentro de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, se encuentran Telefonía Básica, Telefonía de uso Público, Comunicaciones de Empresa, Comunicaciones de Larga Distancia, TV Cable, Páginas Amarillas, Red y Telefonía Móvil.

### ***1. Acciones socialmente responsables***

#### **1.1 Entorno interno**

Uno de los proyectos del Área de Recursos Humanos que promueve el Grupo Telefónica es el JAP, Jóvenes de Alto Potencial. Gracias a este proyecto se identifica a los jóvenes de alto potencial y buena formación para que se desarrollen dentro del grupo. De Perú han sido elegidos tres que están a la espera de que

se les asigne un proyecto especial de los existentes en el Grupo Telefónica.

## 1.2 Entorno externo

Telefónica es una empresa comprometida con el desarrollo social del país. Es por ello que está desempeñando un papel preponderante en educación y salud, conservación y difusión del Patrimonio de la Nación, y promoción del arte.

### *Educación y salud*

La política consiste en facilitar el acceso de las poblaciones menos favorecidas a las nuevas tecnologías de la información. Un ejemplo de ello lo constituyen las aulas hospitalarias, mediante las cuales se brinda acceso a programas educativos a niños internados en ellas.

Asimismo, se está desarrollando un proyecto para la interconexión de las aldeas infantiles de la Fundación por los Niños del Perú. También cuenta con un programa de becas integrales para estudios universitarios dirigidos a jóvenes egresados de colegios públicos.

### *Conservación y difusión del Patrimonio de la Nación*

En vista de la dramática situación de la catedral del Cuzco, la empresa comprometió, en un programa de cinco años de duración, una considerable suma de dinero para el proyecto de restauración del histórico monumento religioso. Los trabajos llevados a cabo en los dos últimos años han dado como resultado la entrega de la Iglesia de la Sagrada Familia al pueblo de Cuzco.

Asimismo, el CD del Señor de Sipán es el primero de una colección que servirá para plasmar en multimedia el legado histórico y arqueológico peruano.

### *Promoción del arte*

La empresa brinda apoyo a jóvenes artistas, a través del concurso de artes plásticas que se celebra anualmente. Además,

están las exposiciones que cada año han permitido darles el lugar que les corresponde a alguno de los más importantes representantes del arte peruano, como los casos de los pintores Vinatea Reinoso, en Arequipa, y Sérvulo Gutiérrez, en Ica.

## 2. *Desarrollo de algunos proyectos*

### 2.1 **Centro Cultural Perú Virtual**

El Centro Cultural Perú Virtual (<http://www.perucultural.org.pe>) es un espacio en Internet concebido como punto de encuentro de los web peruanos más importantes en el ámbito de la cultura y la educación, promovido y auspiciado por la Fundación Telefónica.

Su puesta en marcha busca contribuir con el desarrollo de la cultura y la educación mediante la aplicación de las nuevas tecnologías de la información, así como propiciar la difusión en Internet de contenidos en castellano en el ámbito mundial.

El Contenido del Centro Cultural Perú Virtual se detalla a continuación.

#### *Museos*

A través del centro cultural se pueden visitar diversos museos públicos y privados, acceder a exhibiciones permanentes y temporales, consultar documentos y tener una visión panorámica del arte en el Perú. Así, se cuenta con el Museo de Arte de Lima, el Museo Arqueológico Rafael Larco Herrera, el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, el Museo de la Electricidad y el Museo de Sitio de Puruchuco.

#### *Telefónica y la cultura*

A lo largo de los últimos años, la empresa ha realizado auspicios en el campo cultural que incluyen la restauración de la Catedral del Cuzco, un CD Rom multimedia del Señor de Sipán y muestras de arte sobre Vinatea Reinoso, Billy Hare, Elena Izcue y Sérvulo Gutiérrez, entre otros. Así, encontramos información sobre ellos en páginas webs dentro del Patronato de Telefónica.

### *Cultura e investigación*

En este espacio se agrupa a importantes instituciones dedicadas al trabajo de investigación y promoción de la cultura en diversas áreas temáticas como antropología, economía, historia, sociología, política, entre otros. Las instituciones que se pueden visitar son la Biblioteca Nacional, el Archivo General de la Nación, el Instituto de Estudios Peruanos, el Archivo Histórico del MNAHP y el Archivo Courret.

### *Publicaciones*

Se cuenta con acceso directo al web de *Hueso Húmero*, una de las revistas culturales de mayor trascendencia en le medio artístico y cultural.

### *Actualidad*

Aquí se reúne información sobre eventos, seminarios, congresos y ferias relacionadas con el ámbito cultural. Se pueden visitar las webs de Terra Incógnita, Bosques de la Frontera y de Mujeres y Hombres en el Siglo XXI.

### *Guía de Arte de Lima*

Esta web ha sido destacada porque contiene información actualizada mensualmente acerca de galerías, teatro, música, libros, cine. Se puede encontrar las últimas exhibiciones y actividades por realizarse en las diversas galerías de Lima, organizadas por distritos y con sus respectivos mapas de ubicación.

## **2.2 Inventario y Registro del Patrimonio Textil del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú**

Gracias a un convenio marco firmado entre la Fundación Telefónica del Perú y el Instituto Nacional de Cultura, se está ejecutando el proyecto "Inventario y Registro del Patrimonio Textil del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del

Perú", que tiene por finalidad difundir a través de la red mundial Internet el material textil existente en el museo.

El proyecto consiste en registrar fotográficamente los textiles del museo para su inclusión en la página web de Textiles Precolombinos del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú (<http://textiles.perucultural.org.pe>), lo cual posibilitaría el acceso a información sobre su procedencia por regiones y culturas, técnicas estructurales, medidas y estado de conservación, además de una descripción sucinta de los mismos. De este modo, por primera vez, los especialistas y el público interesado podrán disponer de manera sencilla y práctica de una parte importante del patrimonio textil nacional.

La página web forma parte del Centro Cultural Perú Virtual, un espacio en Internet concebido como punto de encuentro de los webs peruanos más importantes en el ámbito de la cultura y la educación, promovido y auspiciado por la Fundación Telefónica.

La responsabilidad científica del proyecto corresponde a la Jefa del Departamento Textil del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, la arqueóloga Elba Manrique, y un equipo de trabajo conformado por seis personas especialistas en conservación textil.

El proyecto de Inventario y Registro pretende constituirse además en promotor del programa "Adopte un Textil", el cual promueve la adopción de 18 textiles de su colección por parte de empresas, instituciones y particulares interesados en financiar la restauración de los mismos.

## **2.3 Catálogo de Soluciones Sectoriales para Pymes: Aplica 99**

Telefónica entregó diplomas de certificación del Programa Aplica 99 a 17 empresas del medio que presentaron soluciones informáticas y sectoriales para hacer más ágiles y competitivas a las Pymes peruanas.

Las empresas distinguidas e incorporadas al Catálogo de Soluciones Sectoriales son: BCT S.A., Caltecsa, Cosapi Data S.A., Cosapi Soft S.A., Future Word S.A., Hamtech S.A., Infobank S.A., Lolimsa, Novatronic S.A., SDS del Perú S.R.L., Sensormatic S.A., Sistemas Integrados Administrativos S.A., Tecsup, Telec S.A., Telefónica

Servicios Internet del Perú S.A.C., Telefónica Sistemas S.A. Sucursal del Perú y TI consultores S.A.C.

Las diferentes aplicaciones presentadas tienen como soporte a las nuevas tecnologías de la información y fomentan el uso y servicio de las telecomunicaciones, con preferencia de la Red Digital de Servicios Integrados e Infovía/Internet.

Las certificaciones asignadas por primera vez incluyen tres categorías: consultor homologado, que son aplicaciones desarrolladas por asesores y distribuidores de productos y servicios de la empresa; aplicación recomendada, que son soluciones desarrolladas por empresas y que han superado óptimamente los procesos de selección; y aplicación referenciada, que son aplicaciones que no reúnen los anteriores requisitos, pero que pueden ser consideradas de interés para el usuario.

El Programa Aplica es un esfuerzo que realiza Telefónica con el apoyo de instituciones como Confiep, Conamype, Mitinci, Prompex y Propyme, que promueven el desarrollo de la pequeña y microempresa en el Perú.

Las aplicaciones ideadas por las empresas incorporadas al catálogo permitirán a las instituciones exportar y difundir sus productos en el ámbito del Grupo Telefónica.

El catálogo Aplica 99 será distribuido entre los gremios y asociaciones del sector de las Pymes, y entre los principales clientes de la compañía. Las aplicaciones contenidas en el mismo serán presentadas en todos los eventos de demostración donde participe Telefónica.

Centro Cultural Perú Virtual

Telefónica

Centro Cultural Perú Virtual, espacio en Internet de los web peruanos más importantes en el ámbito de la cultura y la educación, promovido y auspiciado por la Fundación Telefónica.

## **Caso Bellsouth**

### *Un compromiso en el que podemos confiar*

#### ***Introducción***

BellSouth es un líder mundial en telecomunicaciones, con sede en los Estados Unidos. Ofrece servicios de telecomunicaciones, comunicaciones celulares, directorios telefónicos, vídeo, internet y servicio de información a más de 28 millones de clientes en 20 países, a través del mundo.

BellSouth ha sido clasificada repetidamente como una de las 20 principales compañías en términos de valor de mercado en los Estados Unidos, y está situada entre las 50 principales en el ámbito internacional. En la industria de telecomunicaciones, BellSouth quedó clasificada, en 1997, como la número 6.

Sus operaciones en el Perú se inician cuando adquiere el 59% de Tele2000, una compañía de telecomunicaciones del Perú que, desde 1990, brinda servicios en Lima y en las áreas adyacentes a lo largo de la costa peruana. Actualmente, Bellsouth tiene una cobertura nacional automática gracias a su servicio de roaming.

Los valores corporativos de BellSouth radican en:

- Satisfacción al cliente
- Respeto
- Honestidad
- Mejora continua
- Integración con sus comunidades

Su visión es "ser la empresa líder en Comunicaciones en el Perú"; y su misión, "ser reconocidos como el líder en comunicaciones, por su excelencia en el servicio y soluciones tecnológicas innovadoras, con una fuerza laboral satisfecha y comprometida, apoyando a las comunidades donde viven y trabajan".

Como en diversas partes del mundo, BellSouth se establece en el Perú como una empresa comprometida con la sociedad donde se asienta y con su desarrollo. Para dar muestra de ello,

BellSouth ha participado en diversas actividades en favor de la comunidad y el desarrollo de sectores como la educación, el deporte y la cultura.

### **1. Acciones socialmente responsables**

- *La Bienal*

Durante 1998 y 1999 se realizaron la Primera y Segunda Bienal Iberoamericana de Lima, respectivamente. Ello ha sido reconocido por todos los peruanos como el acontecimiento cultural más relevante de fin de siglo.

Este evento cultural de nivel internacional reúne a renombrados artistas de 24 países. Las exhibiciones de las obras se realizan durante dos meses en casonas de Lima Antigua ubicadas en el Centro Histórico.

Es así como BellSouth transforma a la Bienal de una exposición artística en un fenómeno social, donde se muestra un espectáculo de cultura viva, con propuestas innovadoras en una nueva forma de ver y sentir el arte.

Se calcula que a la Bienal han asistido más de un millón de personas, lo cual la ratifica como el Mega-Evento Cultural del Perú.

Pero el objetivo de BellSouth es hacer de la Bienal un esfuerzo conjunto de las empresas en el Perú. Para ello convoca a participar a diversas empresas en diferentes modalidades:

- Auspicio de una casona
- Auspicio del catálogo
- Auspicio de la fiesta inaugural

De esta manera, con el apoyo a la Bienal, todos ganan, tanto la comunidad como las empresas que lo apoyan. BellSouth manifiesta que los beneficios para las empresas se pueden encontrar en:

- Conferencias de prensa
- Banderolas en el exterior de las casonas

Banderolas en el interior de las casonas

Afiches

Presencia del logotipo de la empresa en el afiche promocional

En las infocolumnas en el interior de las casonas.

Entre 1998 y 1999, gracias a BellSouth y a las demás empresas que apoyaron la realización de la Bienal, se ha podido conseguir:

31 ciudades del país, por primera vez en el Perú, fueron convocadas para participar.

Lograr tener en simultáneo 91 salas de exhibición.

Conseguir la participación de 254 artistas.

Lograr exhibir 744 obras.

Un millón de asistentes por Bienal.

17,190 cms/columna en avisos y notas de prensa publicados en diarios.

3,000 catálogos del salón nacional.

1,500 catálogos de los salones regionales

26 páginas en revistas de circulación nacional.

- *"El Rey Lear" y "El Gran Teatro del Mundo"*

BellSouth, siguiendo con el invaluable apoyo a la realización y promoción de los eventos culturales, está auspiciando la puesta en escena de "El Rey Lear", conjuntamente con el Centro Cultural de la Universidad Católica. De esta manera se pretende contribuir a la reconstrucción del Teatro Municipal y fomentar una forma de apreciar el arte desde una perspectiva diferente.

De igual modo auspiciarán de manera exclusiva la puesta en escena del "Gran Teatro del Mundo" en la Plaza de Armas de Lima. Ambos eventos pueden caracterizarse como las más grandes promociones culturales de fin de siglo en el Perú.

- *Proyecto para la Seguridad Ciudadana de la Policía Nacional del Perú*

Dentro de la estructura de BellSouth para proveer permanentemente soporte a la comunidad, mantienen un acuerdo con la

Policía Nacional del Perú, por el cual realizan donaciones de equipos celulares que serán usados como herramientas en la lucha continua contra el crimen, incluyendo violencia familiar y abuso.

Asimismo, el programa se extiende a los miembros líderes de la comunidad, los cuales podrán recibir un equipo celular para que puedan comunicarse con la policía en caso de una emergencia.

De esta manera se ayudará a la Policía Nacional del Perú a organizar a la ciudadanía en consejos comunales de Defensa Civil, y que pueda reunirse hasta 40 cuadras en cada consejo. Igualmente, BellSouth se compromete a donar celulares prepago al 10% de las cuadras, el otro 90% podrán recibir celulares prepago después de pagar S/.100.00 por una tarjeta prepago.

Cabe destacar que dentro de este proyecto se contempla el desarrollo de la llamada Red Amiga, la cual posibilitará tener un canal de recepción permanente para la lucha contra la violencia familiar.

- *La Maratón de la Esperanza*

Esta actividad se lleva a cabo para recolectar fondos con el fin de ayudar a los niños discapacitados. Gracias a la maratón realizada por BellSouth es posible recolectar fondos que sirvan para la implementación de la Asociación de Rehabilitación de los Niños Excepcionales (ARIE). De esta manera podrá ser posible la habilitación de un módulo de rehabilitación para los niños, así como la puesta en marcha de un complejo para talleres de capacitación en Villa El Salvador.

Para poder llevar a cabo dichos planes, BellSouth trabaja en el planeamiento y la organización de la Maratón. De esta forma, los costos por suscripción al evento son totalmente asignados a la Asociación de Rehabilitación de los Niños Excepcionales (ARIE); asimismo, todos los ingresos provenientes de la venta de artículos en relación a la Maratón y las donaciones en efectivo de las diversas empresas que participan van a colaborar con la misma causa.

- *Programa de Soporte a la Niñez - Obra del Buen Pastor*

Dentro de este programa, BellSouth tiene como objetivo colaborar con la "Obra del Buen Pastor", la cual es una organización

que cuida y protege a los niños abandonados. Dentro de la Obra del Buen Pastor, BellSouth ha desarrollado dos actividades para apoyar esta organización.

La primera de ellas consiste en brindarles clases de computación a las madres solteras abandonadas, muchas de las cuales son adolescentes víctimas de violaciones o maltrato familiar. De esta manera podrán tener acceso a una herramienta que les permita enfrentarse al mercado laboral.

Para lograr este objetivo, BellSouth implemento un salón de clases con computadoras e impresoras; asimismo, otorgó becas para las tutoras de las alumnas. De igual manera, los trabajadores de BellSouth contribuirán en la restauración de la casa de la Obra del Buen Pastor; colaborarán en trabajos en pintura, jardinería u otros trabajos de refacción.

Por otra parte, BellSouth colabora con el Programa de Ayuda a los Niños Infectados de SIDA que se encuentran en la Obra del Buen Pastor. Con la ayuda brindada por BellSouth se ha podido implementar una cocina con todo el mobiliario necesario, así como la lavandería del hogar. También se ha podido hacer realidad la construcción del pabellón de bebes de 2 a 3 años. Todos los años BellSouth trata de llevar un poco de alegría y esperanza a los niños, y comparte con ellos una inigualable fiesta de Navidad.

- *Apoyo a Jóvenes Talentos del Deporte Nacional:  
Alfredo Deza y Luis Horna*

Dentro del equipo deportivo BellSouth se encuentran dos jóvenes talentos con un futuro muy promisorio para el deporte nacional. Ellos son Alfredo Deza y Luis Horna.

Alfredo Deza, campeón juvenil de salto alto, es un ejemplo de superación, constancia y esfuerzo para la juventud peruana. De la misma manera, Luis Horna, quien llegó a ser el primer tenista en la categoría de juveniles en el nivel mundial, hoy también pertenece al equipo BellSouth. Sin lugar a dudas, el ejemplo que ambos brindan es invalorable.

- *Apoyo a Colegio Ramiro Prialé*

BellSouth mantiene una preocupación constante por el acceso a los servicios educativos de la población menos beneficiada; durante 1998 se construyó un pabellón de clases en las instalaciones del colegio Ramiro Prialé.

- *Convenio con el Colegio Tierra Blanca - Amazonas*

Asimismo mantiene un convenio con el colegio de educación secundaria Tierra Blanca, en la selva del Amazonas, donde alrededor de 150 estudiantes de un total de 2,000 habitantes pueden tener acceso a una sala de cómputo y a los servicios de internet y, de esta manera, integrarse al mundo e interactuar con diferentes culturas.

- *Fundación BellSouth Perú*

Cabe mencionar que durante el presente año BellSouth fortalece sus vínculos con la comunidad y decide crear la Fundación BellSouth Perú. Con una visión a largo plazo y decidida a apoyar programas de Responsabilidad Social Empresarial, se embarca principalmente en dos programas que destacan por su creatividad y el compromiso de todos los miembros de la empresa.

Dentro de los objetivos de la Fundación BellSouth Perú se encuentran:

- Promover el desarrollo de los valores culturales.
- Contribuir al bienestar social y a la salud pública.
- Promover el desarrollo de la educación y los deportes.
- Promover y participar en campañas en defensa del medio ambiente y la ecología.

Las metas planteadas por la Fundación BellSouth Perú son las siguientes:

- a. Fortalecer la imagen institucional; para lograr esta meta se tiene como estrategia:

- Promocionar eventos culturales: la Bienal.

Promover el equipo deportivo BellSouth: con integrantes como Alfredo Deza, Luis Horna, Neto Jochamowitz y Oscar Dufour.

Fomentar el desarrollo educativo: fondo de becas reembolsables y el Programa de Asistencia Laboral.

- b. Fomentar la integración y la identificación de los ejecutivos, empleados y familiares con los valores de la compañía y con sus objetivos; para lograr esta meta la estrategia es la siguiente:

Involucrar a TODO el personal y sus familiares en el Plan de Asistencia Social.

La Fundación Bellsouth Perú tiene una política de Responsabilidad Social claramente definida, con la cual se busca generar un impacto de desarrollo autosostenido en la sociedad.

## **2. *Desarrollo de algunos proyectos***

### **2.1. Programa de Acción Social**

El objetivo del Programa de Acción Social es prestar servicios de bien social a los sectores más necesitados en forma coordinada y con la participación de todos los miembros pertenecientes a BellSouth, tanto funcionarios, empleados, así como sus familiares. La meta que se espera alcanzar con este programa radica en la participación de un mínimo del 10% del personal con un total de 2,000 horas de trabajo social acumuladas al 31 de diciembre del 2000.

Las actividades que se realizarán para lograr el éxito del Programa de Asistencia Social (PAS) son las siguientes:

Formación de un comité organizador

Campaña interna de difusión de valores.

Identificación y selección de sectores para apoyo social.

Formación de un comité por sector.

Inscripción de empleados y sus familias en el sector de su preferencia.

Cronograma de actividades de cada sector.  
Incentivos al personal por su participación (Bonus Bell).

Asimismo, para lograr la máxima participación del personal y como un premio a su dedicación en el programa de acción voluntaria, BellSouth otorgará a todos sus trabajadores los Bonus Bell.

Los Bonus Bell responden a un sistema similar al más más o bonus, en el que se otorgan puntos acumulables en cantidad proporcional a la importancia de las contribuciones en horas de trabajo social y/o donaciones efectuadas. Los puntos acumulados por los empleados se utilizarán para ser canjeados por los bienes y/o servicios obtenidos por Tele 2000 a través de convenios de canje.

## **2.2 Programa de Asistencia Laboral**

El objetivo del Programa de Asistencia Laboral es fortalecer la imagen corporativa de BellSouth, como empresa que genera empleo para los adolescentes de bajos recursos económicos y, al mismo tiempo, contribuye con su educación.

La finalidad del proyecto es designar el 15% del total de estados de cuenta que realiza la empresa para que los chicos que integran la mensajería juvenil BellSouth puedan repartirlos.

Los adolescentes beneficiados serán seleccionados teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Edad 16 años
- Autorización de los padres o tutores
- Partida de nacimiento
- Presentar certificado policial y domiciliario
- Examen médico
- Examen psicológico y de aptitud

Luego del proceso de selección serán capacitados por dos días. En ese período aprenderán cuáles son las obligaciones y responsabilidades para con la empresa; pero al mismo tiempo se les enseñará y se les reforzará las obligaciones y responsabilidades que tienen en la escuela. Al concluir la capacitación, se le entregará a cada uno su uniforme y una bicicleta.

La idea de realizar este proyecto nace como una experiencia completamente nueva, en la cual un contrato de locación de servicios de transporte y entrega de correspondencia, suscrito con una empresa de courier, puede de alguna manera transformarse en una iniciativa innovadora de ayuda a los adolescentes.

Gracias a este proyecto, BellSouth brinda a los jóvenes la posibilidad de que, realizando funciones básicas como reparto de correspondencia y entrega de los cargos en un turno, puedan seguir estudiando (de 2pm a 6pm), y tener acceso a beneficios como capacitación laboral, seguro médico y beca escolar (útiles escolares).

Para llevar a cabo este proyecto, se realizaron las consultas necesarias ante el área legal para la contratación de adolescentes. Dos alternativas fueron las más viables y apropiadas: contrato individual de trabajo y convenio de formación laboral.

Las diferencias entre uno y el otro radican principalmente en que el convenio de formación laboral no genera costos laborales a la empresa, y es aplicable sólo a jóvenes entre 16 y 25 años. El contrato individual de trabajo sí genera obligaciones de índole laboral, pero es temporal y a plazo determinado.

El proceso de entrega de la correspondencia por parte de los Azulitos BellSouth se realizará de la siguiente manera:

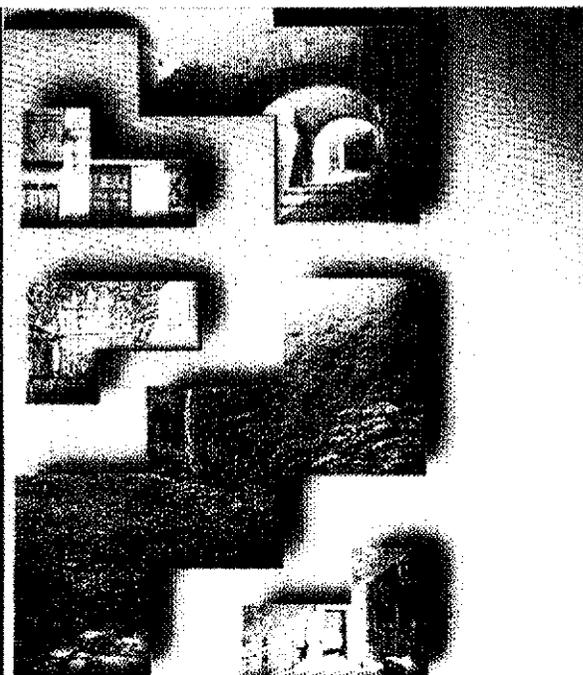
Tele 2000 entregará los Estados de Cuenta según direcciones a los *showrooms* de Chacarilla, Basadre, Miraflores, San Isidro.

En cada *showroom* se distribuirán los estados de cuenta para cada Azulito BellSouth.

Los Azulitos BellSouth tendrá la responsabilidad de repartir la correspondencia, entregar los cargos firmados al supervisor, el cual realizará la confrontación del acta respectiva.

Es así como BellSouth dará la oportunidad, a muchos adolescentes de escasos recursos, de poder terminar sus estudios y al mismo tiempo trabajar para satisfacer sus necesidades básicas. En esta primera fase se ha pensado trabajar con los niños del Comedor de Monserrate (33%), Ciudad de los Niños (33%), Policía Nacional (17%) y otros (17%).

PRIMERA BIENAL NACIONAL  
C O N A E E N A L E F A T U O E L E S O



# TUDO EL PERÚ SE VE EN LA BIENAL

Salones Regionales Arequipa, Ayacucho, Cuzco, Iquitos, Lima y Trujillo. Del 3 de julio al 10 de agosto.  
Salón Nacional Lima. Del 27 de octubre al 15 de diciembre.



MINISTERIO DE CULTURA  
PERU

CONSEJO NACIONAL DE BIENALES

cual reunió a más de 254 artistas.

## **Caso Agrokasa**

### *Aprendiendo a invertir en el agro peruano a fines del siglo XX*

#### ***Introducción***

La empresa privada en el agro es casi una novedad en la historia peruana. Luego de casi 30 años de haberse ensayado la reforma agraria impulsada por el gobierno revolucionario de las Fuerzas Armadas del general Velasco Alvarado, recién se está comenzando a escribir la legislación, y a desarrollar las instituciones estatales y privadas (especialmente la banca) y la infraestructura que requiere la agricultura moderna.

El proyecto de AGROKASA es un caso interesante que permite graficar el paso hacia una nueva agricultura. Los dos fundos (Santa Rita y La Catalina) están ubicados en Ica, 312 kilómetros al sur de Lima, Perú, e involucran el cultivo de uvas y espárragos. La primera fase del proyecto significó la adquisición de tierras en posesión de una tradicional Cooperativa Agraria, la entrega pacífica de las mismas por los socios cooperativistas luego de arduas negociaciones y la eventual reubicación de familias campesinas, con lo cual se logró desmitificar el supuesto antagonismo irreconciliable entre empresa y campesino cooperativista, además de comprobarse también que la transferencia de la posesión de las tierras no requiere de presencia policial o actos de violencia.

Los temas claves que fueron una preocupación potencial de las partes involucradas en este proyecto incluyen:

- Adquisición, revitalización y usos prioritarios de la tierra.
- Salud y seguridad general del trabajador.
- Sostenibilidad del suministro de agua para el riego.
- Uso de manejo integrado de plagas y uso de pesticidas.
- Prevención de impactos en áreas ambientalmente sensibles.
- Prevención de impactos de las emisiones de aire y aguas residuales de los desechos sólidos.

En todos los puntos anteriormente mencionados, Agrokasa cuidó minimizar el impacto social y llegó a utilizar técnicas acordes con las políticas de comunicación, transparencia y prevención de impactos sociales y ambientales que hoy comienzan a ser parte de la filosofía de responsabilidad social de la empresa moderna. Pero como hemos manifestado anteriormente, la relevancia y el éxito del caso que se presenta se basan en la actitud de alianza con la comunidad y con las instituciones líderes locales que Agrokasa mostró en todo momento, y que fue el factor clave de la transferencia pacífica de las propiedades y del regreso del campesino a labores de producción sostenible.

## **1. *Fundo Santa Rita***

### **1.1 Antecedentes**

La compañía adquirió dos fundos ubicados cerca de Ica, uno de ellos Santa Rita, que fuera propiedad de una cooperativa. En 1995, una sentencia judicial obligó a la venta del fundo debido a la situación de quiebra de la cooperativa; una compañía afiliada a Agrokasa compró en remate público toda la propiedad. Agrokasa otorgó un paquete compensatorio a los antiguos dueños y poseedores que, unánimemente, transfirieron la posesión de la tierra.

El fundo Santa Rita era parte de la Cooperativa Agraria Rosario de Yauca, importante centro de producción de los años de la reforma agraria velasquista, que luego se fraccionó y dió origen a la Cooperativa Agraria Santa Rita. Ambas cooperativas prácticamente entraron en situación de falencia, lo que afectaba su sostenibilidad técnica, económica y social. Entre 1994-1995 Agrokasa adquirió los derechos de propiedad sobre las 300 Has. y los derechos de aguas relativos al Fundo Santa Rita, durante un remate judicial ejecutado por los bancos privados.

### **1.2 El Proyecto**

Los planes de Agrokasa en el Fundo Santa Rita consistieron en:

Desarrollo agrícola mediante subsolado de las 300 Has. y plantaciones de vid (uvas de mesa) y espárragos para la exportación.

Expansión de la capacidad de riego y uso eficiente de cuatro pozos existentes, luego de instalar la infraestructura y un sistema integrado de riego por goteo de última tecnología.

La futura construcción de una planta de empaque para ambos productos.

Maximización de la eficiencia en el uso de la energía (electricidad).

Integración de prácticas culturales y tecnológicas aceptadas por las comunidades locales, agricultores y autoridades.

### **1.3 Personas y bienes afectados y los mecanismos de compensación**

Cuando Agrokasa decidió comprar el Fundo Santa Rita, tenía un claro compromiso de atender los temas sociales y económicos y demostrar su voluntad de llevar progreso y desarrollo a la comunidad. El anterior propietario, la Cooperativa Santa Rita, ya había perdido todos sus bienes mucho antes que Agrokasa adquiriera la tierra (es decir, el propietario real era un banco privado, según las hipotecas registradas), y muchos otros acreedores estaban tratando de recuperar sus créditos a través de diferentes medios.

Es así como la empresa decide compensar en parte a las familias campesinas ex cooperativistas que pudieron verse afectadas por la pérdida de las tierras, con lo cual se minimiza el impacto social generado. Agrokasa se compromete entonces a lo siguiente:

Entregar a la Cooperativa Santa Rita una compensación por la pérdida reciente del trabajo agrícola y el pago de sus cosechas.

Entregar a cada miembro de la cooperativa una suma de dinero para ayudarlo a cubrir las necesidades familiares más urgentes.

Proporcionar una parcela de tierra para que las 40 familias campesinas puedan construir nuevos hogares, con el necesario apoyo legal y técnico.

Mantener las plantaciones en producción hasta el fin de la estación de cosecha para permitir que los miembros de la cooperativa puedan vender sus productos en el mercado.

Defender a los campesinos para ayudarlos a enfrentar varios casos judiciales.

Brindar oportunidades de trabajo a todo aquel dispuesto a integrarse a la empresa.

Reconstrucción de la pequeña iglesia del fundo, cuyo valor simbólico resultó ser fundamental en el proceso de entendimiento entre la empresa y los cooperativistas.

Todos estos compromisos fueron cumplidos por Agrokasa; más aún, se realizaron convenios de cooperación adicionales con otros actores locales, quienes recibieron apoyo para satisfacer necesidades de la comunidad tales como:

Obras para la defensa de la cuenca del río con el fin de prevenir las inundaciones de El Niño y proteger el fundo y las tierras de los agricultores vecinos.

Suministro de agua y energía a la escuela.

Materiales de enseñanza.

Ayuda en la organización de festividades locales, actividades deportivas y religiosas.

Probablemente el efecto más importante es el de las oportunidades de trabajo. Si bien Agrokasa no se comprometió a contratar a todos los campesinos, era consciente de que a través del empleo se daba una oportunidad para brindar beneficios sociales a largo plazo. En consecuencia, fueron contratados 26 de los 40 miembros originales de la cooperativa, a quienes se sumaron 180-200 trabajadores en todo el año agrícola y hasta 500-600 durante el tiempo de cosecha.

Agrokasa brindó ayuda a los campesinos en la construcción de sus hogares, pues les proporcionó materiales de construcción y suministro de agua y energía; también resolvió el problema de falta de seguridad social y de acceso a asistencia médica y medicamentos básicos.

Si bien todo lo manifestado hasta el momento pone en evidencia la actitud socialmente responsable de Agrokasa y el compromiso con la comunidad, esto no hubiera sido posible de no haberse llevado a cabo un decidido y franco proceso de consulta con los interesados, en el cual la transparencia y una actitud de apertura con información apropiada sobre los planes y la visión de la empresa y las necesidades y preocupaciones de la comunidad local fueron claves para el éxito.

La primera experiencia en el Fundo Santa Rita brindó la suficiente confianza a todos los miembros de Agrokasa para asumir un nuevo reto: desarrollar un proyecto mucho más grande en una zona árida que se identificó como el Fundo La Catalina.

## **2. *Fundo La Catalina***

### **2.1 Antecedentes**

Entre 1997 y 1998, Agrokasa adquirió varios predios para crear un área productiva de 800 Has., que luego se incrementó a casi 1,200 Has., y desarrollar una explotación agrícola de vid y espárragos. Nace así el Fundo La Catalina, ubicado en la Pampa de los Castillos en los Distritos de Tate y Pachacútec, a pocos kilómetros del Fundo Santa Rita. Aunque el proyecto no significó la reubicación de familias campesinas, pues dichos predios no estaban habitados, sí involucraba la adquisición de tierras y derechos de agua y, especialmente, la interconexión de pozos y el bombeo, rebombeo y canalización del agua tierras arriba para irrigar la gran pampa seca.

### **2.2 El proyecto**

El proyecto La Catalina generó en Ica una dinámica técnica, económica y social de gran envergadura, pues la Pampa de los Castillos siempre fue un reto para la inversión y la ingeniería debido a la calidad de sus suelos y a la carencia de agua en el subsuelo. El mismo nombre del fundo tiene un significado histórico, pues la tradición oral iqueña reconoce en La Catalina a una heroína local que jugó un papel importante en la época de la guerra

con Chile. Por ello no es casualidad que los directivos de Agrokasa decidieran identificar el proyecto con un personaje querido y respetado por la memoria colectiva: las formas de integración social son siempre más efectivas si la actividad productiva tiende puentes con el acervo histórico-espiritual de la comunidad.

Un resumen de las obras realizadas nos permite ver el proceso de construcción de la nueva unidad productiva:

Preparación de la tierra (mediante, entre otras acciones, el subsolado de las 1,200 has. a profundidad).

Captación de agua de 18 pozos ubicados fuera del Fundo pero en sus alrededores (4-6 km), interconectados a través de un sistema privado de plantas de bombeo, pozas para el rebombeo y canales de agua.

Conexión con la infraestructura eléctrica, construcción de caminos y de una pista de aterrizaje.

Instalación de un sistema automático de riego por goteo.

Sembrío y cultivo de 265 ha. de uvas y 650 ha. de espárragos.

De los 18 pozos adquiridos hasta la fecha, 15 no estaban en uso o estaban en pobres condiciones de operación, y todos ellos requerían una rehabilitación completa. Esto implicó el restablecimiento de pozos colapsados construidos hace 30-40 años. En este proceso la compañía encontró alguna oposición de ciertos poseedores, quienes habían estado usando o se habían estado beneficiando de los pozos sin contar con los títulos de propiedad correspondientes. Pero en todos los casos, con la excepción de uno, el resultado ha sido la firma de acuerdos que significaron el pago de montos de compensación por la transferencia de la posesión.

La reconstrucción de los pozos y su posterior interconexión a través de un sistema de canales de agua que atraviesan 5 km. de tierras públicas y privadas, requirió también de acuerdos privados y autorizaciones para obtener el derecho legal de paso. La construcción del canal de irrigación supuso esfuerzos considerables y fue percibido por los agricultores locales como un símbolo de posibles nuevas oportunidades económicas para la producción rural.

Cabe resaltar que el Fundo La Catalina es el resultado de un gran esfuerzo para identificar, comprar y unificar 45 lotes de tierra improductivos o abandonados. Dieciocho de los poseedores no eran necesariamente los propietarios legales o no ocupaban los lotes efectivamente. La decisión de Agrokasa de construir el Fundo La Catalina brindó la oportunidad de que todas las partes interesadas ejercieran sus derechos y determinaran el valor de sus propiedades, y que el Ministerio de Agricultura definiera planos catastrales y estableciera detalles definitivos sobre los linderos y la propiedad de la tierra, además del registro de las tierras en los padrones municipales (dos municipios) y los consiguientes pagos de tributos.

### **2.3 Adquisición de tierras**

Es difícil identificar algún impacto negativo respecto a los derechos de las personas o los bienes con relación a la adquisición de las tierras. Todas las compras fueron formalizadas luego de consultar con las autoridades pertinentes, las personas potencialmente interesadas y las comunidades. Cuando Agrokasa fijó un precio por hectárea, la suma fue aceptada casi sin excepción por los vendedores y, en los 2 casos en que no fue así, la empresa y el vendedor llegaron a un precio de común acuerdo.

### **2.4 El factor laboral**

Debido a que no hubo necesidad de reubicar a eventuales poseedores de las tierras adquiridas, el impacto de la presencia de Agrokasa puede medirse positivamente en términos de los valores pagados por las tierras y pozos y, más importante aún, por las oportunidades laborales que ha significado y significará el proyecto. Cuando se alcancen los volúmenes de producción proyectados, Agrokasa requerirá en el Fundo La Catalina hasta 1,400 trabajadores durante la cosecha. Actualmente trabajan en forma estable en ambos fundos alrededor de 400 trabajadores, de los cuales aproximadamente el 35% son mujeres. Pero cabe resaltar que en el mes de octubre de 1999 trabajaban 825 personas por ser temporada de cosecha.

Obviamente la empresa proporciona los requerimientos de salud, médicos, agua potable y sanidad en las oficinas del fundo ubicadas en el centro denominado "Brazilia". Este local central está conectado por radio con el Fundo Santa Rita y con todos los administradores de campo y responsables de la fuerza laboral.

## **2.5 Otras inversiones sociales y/o convenios de compensación**

Existen convenios de compensación adicionales relacionados con los 45 lotes y 18 pozos.

La compañía donó 2 has. al Municipio de Pachacútec y reconoció el derecho a 4 has. adicionales, para expandir un cementerio contiguo.

Con el liderazgo de la compañía, un grupo de agricultores de la zona construyeron defensas contra inundaciones y cambiaron el curso del caudal de los huaycos o crecidas provocadas por El Niño, que ponían en peligro las tierras bajas y la salud de las poblaciones en un radio de 10-15 km. del lugar del proyecto.

La compañía compró 906 bicicletas para facilitar el acceso de los trabajadores al fundo (no existe transporte público en las comunidades locales).

Con el auspicio del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), la compañía está experimentando un procedimiento integrado de control de plagas llamado Terapia HOMA de la cultura VEGA pre-hindú, junto con el desarrollo de sistemas alternativos de control de plagas que integran elementos culturales en el proceso de producción.

## **2.6 El proceso de consulta**

Aunque el proyecto no lo requería necesariamente, AgroKasa realizó un proceso de consulta con las comunidades vecinas para cumplir con sus objetivos de participación e información ciudadana. La solicitud de un crédito a la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial y el cumplimiento de sus guías para la prevención ambiental y social, llevó a la empresa a exponer su

proyecto, pedir la opinión de las personas interesadas y compartir su visión de futuro con las necesidades de las poblaciones vecinas. La historia permitió legitimar la presencia de la empresa en el lugar y ampliar su base de personas e instituciones favorables al proyecto.

En la audiencia pública se abordaron los siguientes asuntos:

Historia de los antecedentes culturales y económicos de la compañía y su interés en el sector agrícola.

Las razones que han hecho que los negocios agrícolas sean un objetivo estratégico de Corporación Drokasa S.A, la empresa *holding* del grupo.

El proceso por el cual Agrokasa adquirió, construyó y reconstruyó ambos fundos, y la forma en que la participación de la comunidad, miembros de la Cooperativa Santa Rita y otras personas de la localidad hicieron esto posible.

Los objetivos generales de Agrokasa dentro del mercado nacional e internacional en lo que se refiere a la producción y comercialización de espárragos y uvas de mesa.

Las precauciones ambientales previstas en el desarrollo del proyecto.

Lo que Agrokasa esperaba de la ciudad de Ica y de la comunidad circundante, así como lo que la comunidad local espera de la compañía.

La participación pública de personas interesadas, con propuestas, preguntas y respuestas.

Conclusión y compromisos futuros de comunicación.

### 3. *Conclusión*

La experiencia de Agrokasa en ambos proyectos fue positiva. En un país como el Perú con considerables ventajas comparativas en el sector agricultura (en términos de condiciones climáticas, calidad de la tierra y medio ambiente y capacidad de trabajo de la población), Agrokasa ha sido un ejemplo de cómo una política de responsabilidad, franca voluntad y transparencia puede generar alianzas positivas con la comunidad rural, las instituciones, los «agricultores y los campesinos. Una política de responsabilidad

social (*wín-win strategy*) ha demostrado ser clave para las futuras inversiones de este grupo empresarial peruano con 48 años de experiencia, principalmente en el campo farmacéutico, cosmético, perfumería y licores, ahora decidido a aprender el difícil arte de la agricultura moderna.



Iglesia Santa Rita después de la restauración realizada por Agrokasa, factor clave en el proceso de entendimiento entre la empresa y los cooperativistas.

## *Caso Bimbo del Perú*

### *Introducción*

El Grupo Industrial Bimbo fue fundado en 1945 en México D.F. A alcanzado un nivel de ventas anuales de 2,500 millones de dólares, lo cual le ha permitido constituirse como el tercer grupo a nivel mundial en panificación y comercialización del mismo. A nivel mundial, cuenta con 65 mil colaboradores y con 25 mil camiones de reparto en total.

En el Perú, inició sus operaciones en junio de 1998. Actualmente, cuenta con más de 350 colaboradores y tiene presencia en Piura, Chiclayo, Trujillo, Lima, Ica, Arequipa, Tacna y Huancayo. Cabe señalar que la planta del Callao es la más moderna de la organización en Latinoamérica. Además, ha recibido el premio al mejor pan blanco del continente americano.

La razón de ser de Bimbo como empresa consiste en "hacer un pan realmente bueno, nutritivo, sabroso y fresco. Hacer un pan útil para el ama de casa y merecedor de su confianza. Hacerlo bien, con limpieza, con la mayor perfección, con la intención de nutrir, de agradar y de llegar así a todos los hogares".

### *1. Acciones socialmente responsables*

La responsabilidad social del Grupo Industrial Bimbo nace del reconocimiento de la empresa misma como herramienta de servicio diseñada por el ser humano para satisfacer mejor sus necesidades, satisfaciendo las de los demás.

Asimismo, considera a la empresa como un agente productivo que concilia dos argumentos: "ser altamente productiva y ser plenamente humana". Además, reconoce la dignidad del trabajo porque el hombre se convierte en hombre cuando trabaja para atender sus necesidades y buscar su satisfacción.

Bimbo ha identificado necesidades económicas y sociales que han sido asumidas como responsabilidades de la empresa. Dentro de las *responsabilidades económicas* se encuentran la ex-

terna, que consiste en proveer bienes y servicios a la sociedad, y la interna, la cual busca generar valor agregado para poder compensar a sus colaboradores, a través de sueldos y prestaciones, y a sus inversionistas, mediante las utilidades competitivas con visión de largo plazo. Asimismo, su *responsabilidad social* se divide en externa e interna.

### **1.1 Responsabilidad social externa**

La responsabilidad social externa consiste en servir a la comunidad dando empleo y formando estilos de vida, respetando las leyes, pagando impuestos, impulsando a la comunidad y respetando la ecología y las costumbres de la comunidad.

La empresa realiza campañas de cuidado y conservación del medio ambiente donde participan las comunidades para asegurar el compromiso y respeto a las costumbres. Dentro de ellas, se llevan a cabo actividades de reforestación, prevención y control de incendios, control de contaminación de aguas (proyecto "Cero descargas"), control de contaminación del aire (proyecto "Fuentes fijas y móviles") y control de contaminación en el suelo (proyecto "Residuos sólidos").

### **1.2 Responsabilidad social interna**

Desde la perspectiva de la empresa, la responsabilidad social interna consiste en procurar el máximo desarrollo integral de sus colaboradores a través de la capacitación y la formación. La capacitación debe lograr que la persona sepa y pueda hacer las cosas. Pero para que desee hacerlas se debe trabajar en su formación.

Es por ello que la empresa promueve la participación de sus colaboradores a través de comisiones y cursos organizados que busquen impartir los valores y principios organizacionales. Así, los colaboradores de la empresa forman comisiones como la comisión mixta de seguridad e higiene para capacitar a sus compañeros en estos temas. Además, se brindan los talleres de trabajo en equipo, relaciones laborales, entre otros. Asimismo, como actividades de formación se brinda el curso *Qué es una empresa*, en el cual se profundiza sobre la razón de ser de una empresa, el *Curso del*

Jefe, donde se dan las herramientas adecuadas para un responsable manejo de su equipo de trabajo.

De esta manera, Bimbo cuenta con una filosofía empresarial basada en los valores de la persona y del trabajo, la calidad y la competitividad, los cuales guían las acciones de la empresa. Los valores de la persona son la integridad, la dignidad y el buen trato al personal. Como valores del trabajo se consideran el valor del mismo, el liderazgo, la participación y el sentido de logro. En lo que se refiere a la calidad, se incluyen el enfoque al cliente, el trabajo en equipo, la innovación y mejora. Por último, los valores de la competitividad son la productividad, la flexibilidad y agilidad, y la rentabilidad.

## **Caso    *Embutidos    Razzeto***

### ***Introducción***

En la empresa Embutidos Razzeto, dedicada a una de las actividades de la industria alimentaria nacional, la responsabilidad social se origina desde su fundación en 1953. Los directivos de la empresa de dicha época concibieron y desarrollaron una alta sensibilidad social que establecía vínculos de la empresa con sus trabajadores y la comunidad. Esta responsabilidad se ha mantenido y crecido en el tiempo transcurrido.

La filosofía y las acciones iniciales de responsabilidad social de la empresa fueron atributos de los socios fundadores, quienes supieron mostrar coherencia entre el mensaje impartido y la consiguiente acción cotidiana en la relación entre empresarios y trabajadores. Esto ha permitido que, a través del desarrollo y crecimiento de la empresa, los directivos hayan logrado difundir una cultura de sensibilización social, equidad y justicia entre todo el personal de la empresa.

Entre otras acciones realizadas por Embutidos Razzeto en el ámbito externo, se encuentra la donación de la bomba de cobalto al Hospital Belén para la lucha contra el cáncer.

### **1.    *Acciones socialmente responsables***

#### **1.1    Entorno interno**

Entre sus actividades internas, han logrado incrementar la calidad de vida de sus trabajadores a través del financiamiento para estudios superiores y construcción de viviendas. Como evidencia del éxito alcanzado en esa labor de apoyo al trabajador, ellos afirman que el 100% de sus trabajadores poseen casa propia y que el 70% de los hijos de los trabajadores cuentan con estudios superiores.

## 1.2 Entorno externo

Siendo una empresa bien posicionada en el mercado nacional, Embutidos Razzetto también se fortalece con sus acciones de extensión social. En 1998, la empresa aprobó una política de responsabilidad social, la cual fue incorporada en el plan de desarrollo de la empresa. La política de responsabilidad social no es una opción aislada, sino una visión acompañada de estrategias y acciones que se desarrollan de manera continua y permanente, como uno más entre otros componentes que están incorporados al plan de desarrollo y que es inherente a la empresa.

Entre los objetivos y estrategias de su política de responsabilidad social, la empresa le concede la primera prioridad a la educación, beneficiando tanto a los hijos de sus trabajadores como a otros niños de la comunidad que requieren de soporte económico.

Asimismo, en el despliegue de su desarrollo institucional y entre algunas de sus acciones en favor de la comunidad, la empresa contribuye regularmente con actividades culturales en el ámbito local y brinda su apoyo para expandir las áreas verdes en la ciudad de Trujillo, además de alentar el deporte y acrecentar la cultura. La empresa maneja los auspicios en sus acciones sociales teniendo conciencia de que ello no se rige dentro de una misión de carácter filantrópico.

Dentro de su propio desarrollo, se ha logrado establecer convenios con cuatro universidades de Trujillo, con la finalidad de brindar capacitación en gestión, control de calidad, entre otros.

## 2. *Convenio con universidades de Trujillo*

### 2.1 **Concepción del proyecto**

Embutidos Razzetto ha firmado convenios con universidades de Trujillo como la Universidad Nacional de Trujillo, la Universidad Privada Antenor Orrego, la Universidad Privada del Norte y la Universidad César Vallejo, con el propósito de contar con profesionales mejor preparados y elevar el nivel cultural de la población universitaria y de sus empleados.

## **2.2 Organización del proyecto**

La empresa acoge a jóvenes universitarios interesados en realizar prácticas preprofesionales en las distintas áreas de la empresa. Los directivos dan clases y participan como ponentes en seminarios organizados por las universidades. Cabe señalar que cada profesional recibe entre 6 y 8 cursos de especialización durante el año.

## **2.3 Beneficios logrados para la empresa**

En Embutidos Razzetto consideran que el ambiente de trabajo agradable y la identificación de los trabajadores con la cultura organizacional de la empresa son buenos indicadores y un fuerte sustento para plantearse inquietudes y actividades de responsabilidad social empresarial. Además, se percibe un incremento de su imagen empresarial dada la mejora en la calidad del producto y la responsabilidad en sus acciones.

## **2.4 Dificultades y problemas**

La empresa muestra tener un manejo flexible de su política de responsabilidad social porque se cuidan de no establecer compromisos que superen o mermen sus expectativas de beneficios o equilibrio financiero. Así, al encontrarse con obstáculos en el desarrollo de sus acciones socialmente responsables, se ajustan a las circunstancias que afectan a la empresa: "*en momentos de crisis, se ajusta la ayuda*".



Como en años anteriores, Embutidos Razeto se hizo presente en el Concurso Nacional de Marinera realizado en la ciudad de Trujillo.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1**

### **Metodología empleada**

El universo de empresas estudiado este año ha sido de 98. Este número es menor al del año pasado en 22 empresas y 67 de las 98 empresas han sido estudiadas tanto el año pasado como éste. La composición del universo, en términos de su distribución sectorial y por tamaño, es similar a la anterior. El peso específico del volumen total de empresas, respecto del año anterior, también es similar, oscilando el total de sus ventas alrededor del 10% del PBI del país. Se trata, pues, de un universo, principalmente, de empresas líderes.

La información se ha recogido a través de un cuestionario con 31 preguntas, el mismo que fue utilizado para el estudio en 1998 y que se puede revisar en los anexos de la publicación "Perú: empresas responsables" publicado en noviembre de 1998. La aplicación del cuestionario ha sido mediante entrevistas personales a los presidentes de directorio, gerentes generales o gerentes relacionados con el tema sugeridos por el Gerente General.

La información recogida fue ingresada a una base de datos, la misma que se encuentra organizada según los cuatros campos que analizamos (cambios en la organización, entorno, beneficios para la empresa y beneficios para la comunidad). Cada uno de estos campos tiene una puntuación máxima de 25 puntos. Los puntos atribuidos a cada una de las variables y subvariables se pueden ver en un anexo posterior en este mismo libro. La información de cada empresa es confidencial.

## **Anexo 2**

### **Calificación de empresas Puntaje máximo de las acciones socialmente responsables de las empresas**

<b>Cambios en la organización</b>	<b>25 puntos máximo</b>
1.1. Diseño de estrategia y política social de la empresa	5 puntos máximo
• Pasiva	1
• Proactiva	
- Focalizada	5
- Dispersa	4
• Ambas	
- Focalizada	3
- Dispersa	2
• No posee	0
1.2. Niveles de decisión y participación de estamentos	5 puntos máximo
• Directorio	1
• Presidente del Directorio	1
• Gerente General	1
• Participación de otros estamentos de la empresa	
- Gerente de Recursos Humanos	1
Comités	1
1.3. Modalidad de participación en el entorno externo	5 puntos máximo
• Directamente	2
• Fundación de la empresa	2
• Terceros (Iglesia, Municipalidad, ONGs, otras organizaciones)	1
1.4. Medición de resultados	5 puntos máximo
• Instrumentos especializados	5
• Instrumentos no especializados	1
• No utiliza	0

- |           |  |                         |
|-----------|--|-------------------------|
| 1.5.      | Aplicación de recursos   | 5 puntos máximo         |
| •         | Humanos  | 2                       |
| •         | Equipos  | 1                       |
| •         | Dinero   |                         |
|           | Utilidades   | 1                       |
| -         | Presupuesto  | 1                       |
| <b>2.</b> | <b><i>Entorno en el que trabaja la empresa</i></b>                       | <b>25 puntos máximo</b> |
| 2.1.      | Entorno interno  | 8 puntos máximo         |
| •         | Trabajadores de la empresa   | 5                       |
| •         | Familias de los trabajadores   | 3                       |
| •         | Ninguno  | 0                       |
| 2.2.      | Entorno externo  | 10 puntos máximo        |
| •         | Población en el área de influencia directa de la empresa                 | 4                       |
| •         | Población fuera del área de influencia de la empresa                     | 1                       |
| •         | Instituciones líderes en el área de influencia directa de la empresa     | 4                       |
| •         | Instituciones líderes fuera del área de influencia directa de la empresa | 1                       |
| •         | Ninguno  | 0                       |
| 2.3.      | Naturaleza de la actividad   | 7 puntos máximo         |
| •         | Asistencial o caritativa   | 1                       |
| •         | Sostenible   | 7                       |
| •         | Ambas  | 3                       |
| <b>3.</b> | <b><i>Beneficios para la empresa</i></b>                                 | <b>25 puntos máximo</b> |
| 3.1.      | Procesos que inciden en la productividad                                 | 8 puntos máximo         |
| •         | Capacitación al personal   | 4                       |
|           | En el manejo de nuevas técnicas productivas                              |                         |
| -         | En el dominio de ciertas destrezas organizacionales                      |                         |
| -         | En el manejo de nuevos equipos   |                         |
| •         | Inversión en nuevos equipos o mejoramiento de los existentes             | 1                       |

- Renovación periódica
  - Mantenimiento
  - Inversión en aspectos organizacionales 3
    - Mecanismos de recojo de sugerencias
    - Mecanismos para mejorar el clima interno de la empresa
- 3.2. Procesos que inciden en la identidad 9 puntos máximo
- Información a los trabajadores sobre la estrategia general de la empresa 1
  - Información a los trabajadores sobre la estrategia social de la empresa 2
  - Información a los trabajadores acerca de los resultados sociales de la empresa 2
  - Inversiones en situaciones de crisis 1
    - Estrategias de reducción de personal
    - Orientación a los trabajadores para encontrar oportunidades
  - Inversiones con las familias de los trabajadores 2
    - Orientación
    - Capacitación
    - Atención
- 3.3. Procesos que inciden en la reputación e imagen de la empresa 8 puntos máximo
- Procesos de información a la comunidad respecto a las estrategias sociales de la empresa 4
    - Con instituciones líderes
    - Con líderes locales
    - A la población
  - Inversión en marketing social respecto a acciones o proyectos específicos 4
    - Qué situación existía antes de la llegada de la empresa
    - Qué está haciendo la empresa
    - Qué resultados se han obtenido

#### 4. *Beneficios para la comunidad* *25 puntos máximo*

- Dispersión/concentración de la inversión social 5
  - Actividades no articuladas en torno a un proyecto 1
  - Proyectos y actividades no articulados 3
  - Proyectos articulados 5
- 4.1 Medio Ambiente 8 puntos máximo
- Procesos productivos que inciden directamente en el ambiente 3
    - Disposición de residuos sólidos y desechos
    - Disposición de residuos líquidos
    - Transformación
    - Acciones para reducir emisiones de gas y humos
    - Acciones para reducir intensidad de ruidos
  - Procesos de compra-venta que inciden indirectamente en el ambiente 3
    - Proveedores
    - Existencia de un sistema de identificación de proveedores "verdes"
    - Compras a proveedores verdes (más del 30%)
  - Procesos de promoción que inciden indirectamente en el ambiente 2
    - Promoción
    - Apoyo a terceros para que desarrollen:
      - Campañas
      - Capacitaciones a:
        - Autoridades locales
        - Otras empresas
        - Otras instituciones
    - Educación
    - Mensajes a través de medios masivos de comunicación
    - Capacitación directa a:
      - Autoridades locales

- Otras empresas  
Otras instituciones  
Concursos y ferias con tema central de medio ambiente
- 4.2 Procesos económicos que inciden directamente en el desarrollo económico de la comunidad 6 puntos máximo
- Inversiones en infraestructura no necesariamente ligada de manera directa al proceso productivo 3
    - Obras (camino, carreteras, comunicaciones, energía, agua)
    - Reparación
    - Construcción
    - Ampliación
    - Servicios
    - Fuente
    - Uso
    - Seguridad
  - Inversiones en actividades o proyectos no ligados al proceso productivo 3
    - Orientaciones para el desarrollo local
    - Apoyo para la elaboración de una visión de futuro local
    - Facilitar alianzas estratégicas entre distintos sectores locales
    - Potenciación de mercados
    - Promoción de inversiones de empresas mas grandes
    - Turismo
    - Apoyo a pymes
      - Identificación de oportunidades
      - Capacitación para obtención de préstamos
      - Introducción de mejoras tecnológicas
      - Capacitación para estrategias de marketing
      - Sub contratación

- 4.3 Procesos educativos que inciden indirectamente en el desarrollo de la comunidad 4 puntos máximo
- Capacitación de profesores
    - General
    - Apoyo salarial a profesores
  - Construcción de aulas y colegios
    - Donación de materiales escolares
    - Donación de equipos para la enseñanza
  - Orientación a alumnos
    - Vocacional
    - Técnica
    - Cultura y artística
- 4.4 Procesos en salud que inciden indirectamente en el desarrollo de la comunidad 3 puntos máximo
- Atención a los habitantes de las comunidades
  - Prevención
  - Orientación
  - Capacitación en prevención a líderes, padres de familia y jóvenes
    - Alcoholismo
    - Drogadicción
    - Enfermedades transmisibles
  - Apoyo a la infraestructura
    - Materiales para la atención en salud
    - Equipos para la atención en salud
- 4.5 Procesos en arte y cultura que inciden indirectamente en el desarrollo de la comunidad 2 puntos máximo
- Concursos
  - Ediciones
    - Libros
    - Discos
    - Videos
    - Películas
  - Ferias culturales

- Procesos en deporte que inciden indirectamente en el desarrollo de la comunidad 2
  - Patrocinio de equipos locales
  - Organización de eventos deportivos
  - Campañas deportivas

## **Anexo 3**

### ***Cartilla de referencia Acciones socialmente responsables de las empresas privadas***

#### ***Cambios en la organización***

- La empresa diseña una estrategia y política social.
- La empresa hace participar a varios niveles en la toma de decisión de la estrategia y política social de la misma.
- La empresa participa en su entorno, ejecutando su estrategia y política social directamente o a través de terceros.
- La empresa utiliza instrumentos para medir el impacto o avance de sus acciones sociales.
- La empresa destina distinto tipo de recursos para ejecutar su estrategia y política social (dinero, recursos humanos, equipos).

#### ***Entorno de la empresa***

- La empresa concibe su estrategia social para ser aplicada tanto en el ámbito interno de la misma (sus trabajadores y las familias de estos), así como en el ámbito externo a la misma (la comunidad, el distrito, la provincia o sociedad local).
- La empresa privilegia actividades o proyectos que tienen un carácter sostenible; es decir, preferentemente no son asistenciales o de caridad, no establecen un vínculo de dependencia con la empresa, ayudan a desarrollar con independencia al sector, actividad o proyecto que se apoya.

#### ***Beneficios de la empresa***

- La empresa realiza inversiones para mejorar la productividad de sus trabajadores, especialmente a través de la capacitación en el manejo de nuevas técnicas productivas, en el do-

minio de ciertas destrezas organizacionales, y en el manejo de nuevos equipos.

- La empresa realiza inversiones para adquirir nuevos equipos, mejorar los existentes, renovándolos periódicamente, ofreciéndoles mantenimiento, asegurando la vida y la integridad física, emocional y psicológica de sus trabajadores.
- La empresa invierte creando mecanismos para recoger sugerencias de sus propios trabajadores, tanto para incrementar su productividad, así como para mejorar su clima interno y organizacional.
- La empresa invierte en mecanismos para informar acerca de sus estrategia general y social, además de dar información acerca de los resultados de las mismas.
- La empresa crea mecanismos para recoger sugerencias de sus propios trabajadores para mejorar su impacto social en la comunidad, en el medio ambiente y en sus trabajadores.
- La empresa crea mecanismos para identificar las necesidades sociales de su comunidad, y busca satisfacer alguna de ellas, la que se articule mejor a sus intereses y a los de incrementar sus beneficios.
- La empresa difunde a la comunidad sus acciones sociales y los resultados que obtiene.
- La empresa realiza inversiones para suavizar el impacto de situaciones de crisis, elaborando estrategias de reducción de personal cuando es necesario, ofreciendo orientación a los trabajadores para encontrar nuevas oportunidades de empleo, si fuera el caso.
- La empresa invierte en las familias de sus trabajadores, orientándolas, capacitándolas o brindándoles atención en acciones que las familias necesitan y la empresa está en condiciones de ofrecerlas directamente o, a través de terceros.

### *Beneficios para la comunidad*

- La empresa invierte en el medio ambiente con procesos o actividades como las siguientes:
  1. Procesos productivos que inciden directamente en el ambiente:

- Disposición o reciclaje de residuos sólidos y desechos con la finalidad de evitar o reducir la contaminación o el riesgo de la comunidad.
  - Disposición o reciclaje de residuos líquidos con la finalidad de evitar o reducir la contaminación o el riesgo de la misma.
  - Control, reciclaje o recuperación de la emisión de gases y humos con la finalidad de evitar o reducir la contaminación o el riesgo de la misma.
  - Control de ruidos con la finalidad de evitar o reducir la contaminación o el riesgo de la misma.
2. Procesos de compra-venta que inciden indirectamente en el ambiente:
- Contar con un sistema de identificación de proveedores verdes.
  - Abastecerse de proveedores verdes.
3. Procesos de promoción que inciden indirectamente en el ambiente:
- Promoción de campañas para mantener limpio el ambiente en su país, departamento, provincia, distrito, barrio, o comunidad en general.
  - Apoyo a la capacitación de autoridades locales, otras empresas e instituciones en el manejo de la conceptualización y prácticas de responsabilidad ambiental.

La empresa invierte en procesos económicos que inciden directamente en el desarrollo económico de la comunidad con acciones como las siguientes:

1. Inversiones en infraestructura (reparación, construcción, ampliación) no necesariamente ligada de manera directa al proceso productivo (caminos, carreteras, comunicaciones, energía, agua), asegurando la utilización segura de las mismas.
2. Inversiones económico productivas no ligados necesariamente al proceso productivo de la empresa como las siguientes:
  - Promoviendo inversiones de empresas de otras regiones para potenciar el mercado local, ampliando las oportunidades de empleo e incenti-

vando la compra de servicios o productos elaborados localmente.

- Apoyando a pequeñas empresas para que identifiquen oportunidades, se capaciten en la obtención de créditos, introduzcan mejoras tecnológicas, cuenten con estrategias de marketing y ofrezcan sus servicios y productos a empresas más grandes.

La empresa invierte en procesos educativos que inciden indirectamente en el desarrollo de la comunidad con acciones como las siguientes:

1. Facilitando alianzas entre actores diversos (empresas, autoridades locales y otras instituciones de la sociedad civil).
  - Apoyando a la capacitación de profesores.
  - Apoyando a la mejora salarial de profesores.
  - Construyendo aulas y colegios.
  - Donando materiales escolares.
  - Donando equipos para la enseñanza.
2. Orientando vocacionalmente a los jóvenes
  - Informando acerca de oportunidades educativas a jóvenes.

La empresa invierte en procesos en salud que inciden indirectamente en el desarrollo de la comunidad con acciones como las siguientes:

1. Atención gratuita o de bajo costo para los habitantes de bajos ingresos.
2. Apoyo con recursos (equipos, materiales y otros) a los centros y puestos de salud locales en las zonas de mayor pobreza.
3. Apoyo a la prevención de enfermedades sociales (alcoholismo, drogadicción) y otras enfermedades transmisibles.

La empresa invierte en procesos en arte y cultura que inciden indirectamente en el desarrollo de la comunidad con acciones como las siguientes:

1. Organización de concursos para abrir oportunidades de nuevos valores.

2. Apoyo a la edición de libros, discos, vídeos, películas que contribuyan al desarrollo cultural y artístico nacional, regional, local.
  3. Organización de eventos, exposiciones, ciclos y ferias artísticas y culturales.
- La empresa invierte en procesos en deporte que inciden indirectamente en el desarrollo de la comunidad con acciones como las siguientes:
    1. Patrocinio de equipos locales
    2. Organización de eventos deportivos
    3. Apoyo de Campañas deportivas
  - La empresa invierte en procesos de información a la comunidad respecto de las estrategias sociales de la empresa o de terceros con acciones como las siguientes:
    1. Ofrecer información de situaciones en la comunidad a los líderes y a la población en general y desarrollar iniciativas para resolverlas
    2. Recoger información o apoyar el recojo de información acerca de la situación existente, lo que está haciendo la empresa, otras instituciones y la autoridad local, y establecer qué resultados se han obtenido, y cómo se pueden mejorar.

## **Anexo 4**

### **Cuadros de responsabilidad social Resultados: Perú empresas responsables 1999**

**Cuadro 1**

#### **NIVELES DE VENTAS Y UTILIDADES PROMEDIO** (millones de US\$)

	1997	1998
Ventas promedio	191	169
Utilidades promedio	11	6

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 2**

#### **NÚMERO DE TRABAJADORES EMPLEADOS** (miles de personas)

	1997	1998
Trabajadores	25	28

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 3**

#### **ELABORACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DE LA EMPRESA** (en cifras)

	1997	1998
Pasiva	36	28
Activa	35	48
Ambas	37	15
Ninguna	11	7
Total	119	98

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 4**

**ELABORACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DE LA EMPRESA**  
(en porcentajes)

	1997	1998
Pasiva	30%	29%
Activa	29%	49%
Ambas	31%	15%
Ninguna	9%	7%
Total	100%	100%

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 5**

**ELABORACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DE LA EMPRESA**  
**EN CIFRAS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO**  
(en cifras)

Actividad Económica	Número total de empresas		Política social de la empresa					
			Pasiva		Activa		Ambas	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Manufactura	33	30	7	7	13	19	12	3
Servicios	49	46	22	17	7	15	14	9
Minería	31	20	6	3	15	14	8	3
Otros	6	2	1	1	0	0	3	0
Total	119	98	36	28	35	48	37	15

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 6**

**ELABORACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DE LA EMPRESA EN  
CIFRAS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO**  
(en porcentajes)

Actividad Económica	Porcentaje de empresas		Política social de la empresa							
			Pasiva		Activa		Ambas		Ninguna	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Manufactura	28 %	31 %	21 %	23 %	39 %	63 %	36 %	10 %	3 %	3 %
Servicios	41 %	47 %	45 %	37 %	14 %	33 %	29 %	20 %	12 %	11 %
Minería	26 %	20 %	19 %	15 %	48 %	70 %	26 %	15 %	6 %	0 %
Otros	5 %	2 %	17 %	50 %	0 %	0 %	50 %	0 %	33 %	50 %
Total	100 %	100 %	30 %	29 %	29 %	49 %	31 %	15 %	9 %	7 %

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 7**

**ELABORACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DE LA EMPRESA EN  
CIFRAS SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA**  
(en cifras)

Tamaño de la empresa	Número total de empresas		Política social de la empresa					
			Pasiva		Activa		Ambas	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Gran	59	46	14	9	20	23	22	11
Mediana	50	43	18	14	15	23	11	2
Pequeña	10	9	4	5	0	2	4	2
Total	119	98	36	28	35	48	37	15

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 8**

**ELABORACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DE LA EMPRESA  
EN CIFRAS SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA**  
(en porcentajes)

Tamaño de la empresa	Porcentaje de empresas		Política social de la empresa							
			Pasiva		Activa		Ambas		Ninguna	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Gran	50%	47%	24%	20%	34%	50%	37%	24%	5%	7%
Mediana	42%	44%	36%	33%	30%	53%	22%	5%	12%	9%
Pequeña	8%	9%	40%	56%	0%	22%	40%	22%	20%	0%
Total	100%	100%	30%	29%	29%	49%	31%	15%	9%	7%

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 9**

**ELABORACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DE LA EMPRESA  
EN CIFRAS SEGÚN LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA**  
(en cifras)

Localización de la empresa	Número total de empresas		Política social de la empresa					
			Pasiva		Activa		Ambas	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Arequipa	18	9	6	1	7	4	3	2
La Libertad	13	7	4	1	0	5	4	0
Lima	55	37	13	8	19	17	21	10
San Martín	15	9	9	8	2	0	3	0
Otros	18	36	4	10	7	22	6	3
Total	119	98	36	28	35	48	37	15

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 10**

**ELABORACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DE LA EMPRESA EN  
CIFRAS SEGÚN LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA**  
(en porcentajes)

Localización de la empresa	Porcentaje de empresas		Política social de la empresa							
			Pasiva		Activa		Ambas		Ninguna	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Arequipa	15%	9%	33%	11%	39%	4%	17%	22%	11%	63%
La Libertad	11%	7%	31%	14%	0%	5%	31%	0%	38%	81%
Lima	46%	38%	24%	22%	35%	17%	38%	27%	4%	34%
San Martín	13%	9%	60%	89%	13%	0%	20%	0%	7%	11%
Otros	15%	37%	22%	28%	39%	61%	33%	8%	6%	3%
Total	100%	100%	30%	29%	29%	49%	31%	15%	9%	7%

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 11**

**EMPRESAS QUE MIDEN LOS RESULTADOS  
DE SU PRÁCTICA SOCIAL**  
(en cifras)

	1997	1998
Balance Social	2	4
Encuesta de Opinión	30	28
Ninguno	87	66
Total	119	98

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 12**

**EMPRESAS QUE MIDEN LOS RESULTADOS  
DE SU PRÁCTICA SOCIAL**  
(en porcentajes)

	1997	1998
Balance Social	1,7%	4,1%
Encuesta de Opinión	25,2%	28,6%
Ninguno	73,1%	67,3%
Total		

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 13**

**EMPRESAS QUE MIDEN LOS RESULTADOS DE SU PRÁCTICA SOCIAL SEGÚN SECTOR ECONÓMICO**  
(en cifras)

Actividad Económica	Número total de empresas		Instrumentos de medición					
			Balance Social		Encuesta de opinión		Ninguno	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Manufactura	33	30	1	2	13	9	19	19
Servicios	49	46	0	2	14	8	35	36
Minería	31	20	1	0	0	11	30	9
Otros	6	2	0	0	3	0	3	2
Total	119	98	2	4	30	28	87	66

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 14**

**EMPRESAS QUE MIDEN LOS RESULTADOS DE SU PRÁCTICA SOCIAL SEGÚN SECTOR ECONÓMICO**  
(en porcentajes)

Actividad Económica	Porcentaje de empresas		Instrumentos de medición					
			Balance Social		Encuesta de opinión		Ninguno	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Manufactura	28 %	31 %	3 %	7 %	39 %	30 %	58 %	63 %
Servicios	41 %	47 %	0 %	4 %	29 %	17 %	71 %	78 %
Minería	26 %	20 %	3 %	0 %	0 %	55 %	97 %	45 %
Otros	5 %	2 %	0 %	0 %	50 %	0 %	50 %	100 %
Total	100 %	100 %	2 %	4 %	25 %	29 %	73 %	67 %

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 10****EMPRESAS QUE MIDEN LOS RESULTADOS DE SU PRÁCTICA SOCIAL SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA**

(en cifras)

Tamaño de la empresa	Número total de empresas		Instrumentos de medición					
			Balance Social		Encuesta de opinión		Ninguno	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Gran	59	46	2	2	21	18	36	26
Mediana	50	43	0	2	6	9	44	32
Pequeña	10	9	0	0	3	1	7	8
Total	119	98	2	4	30	28	87	66

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 16****EMPRESAS QUE MIDEN LOS RESULTADOS DE SU PRÁCTICA SOCIAL SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA**

(en porcentajes)

Tamaño de la empresa	Porcentaje de empresas		Instrumentos de medición					
			Balance Social		Encuesta de opinión		Ninguno	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Gran	50%	47%	3%	4%	36%	39%	61%	57%
Mediana	42%	44%	0%	5%	12%	21%	88%	74%
Pequeña	8%	9%	0%	0%	30%	11%	70%	89%
Total	100%	100%	2%	4%	25%	29%	73%	67%

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 17****ENTORNO EN EL QUE ACTÚAN LAS EMPRESAS**

(en cifras)

	1997	1998
Interno	63	70
Externo	93	83

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 18****ENTORNO EN EL QUE ACTÚAN LAS EMPRESAS**  
(en porcentajes)

	1997	1998
Interno	52,9%	71,4%
Externo	78,2%	84,7%

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 19****ENTORNO EN EL QUE ACTÚAN LAS EMPRESAS**  
**SEGÚN SECTOR ECONÓMICO**  
(en cifras)

Actividad Económica	Número total de empresas		Entorno de la empresa			
			Interno		Externo	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Manufactura	33	30	16	21	27	26
Servicios	49	46	18	29	33	36
Minería	31	20	26	19	29	19
Otros	6	2	3	1	4	2
Total	119	98	63	70	93	83

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 20****ENTORNO EN EL QUE ACTÚAN LAS EMPRESAS**  
**SEGÚN SECTOR ECONÓMICO**  
(en porcentajes)

Actividad Económica	Porcentaje de empresas		Entorno de la empresa			
			Interno		Externo	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Manufactura	28%	31%	48%	70%	82%	87%
Servicios	41%	47%	37%	63%	67%	78%
Minería	26%	20%	84%	95%	94%	95%
Otros	5%	2%	50%	50%	67%	100%
Total	100%	100%	53%	71%	78%	85%

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 21****ENTORNO EN EL QUE ACTÚAN LAS EMPRESAS  
SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA**

(en cifras)

Tamaño de la empresa	Número total de empresas		Entorno de la empresa			
			Interno		Ambas	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Gran	59	46	31	37	50	41
Mediana	50	43	28	28	37	36
Pequeña	10	9	4	5	6	6
Total	119	98	63	70	93	83

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 22****ENTORNO EN EL QUE ACTÚAN LAS EMPRESAS  
SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA**

(en porcentajes)

Tamaño de la empresa	Porcentaje de empresas		Entorno de la empresa			
			Interno		Ambas	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Gran	50 %	47 %	53 %	80 %	85 %	89 %
Mediana	42 %	44 %	56 %	65 %	74 %	84 %
Pequeña	8 %	9 %	40 %	56 %	60 %	67 %
Total	100 %	100 %	53 %	71 %	78 %	85 %

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 23**

**ENTORNO EN EL QUE ACTÚAN LAS EMPRESAS  
SEGÚN LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

(en cifras)

Localización de la empresa	Número total de empresas		Entorno de la empresa			
			Interno		Externo	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Arequipa	18	9	6	7	16	6
La Libertad	13	7	5	6	6	4
Lima	55	37	32	35	43	34
San Martín	15	9	5	1	11	8
Otros	18	36	15	21	17	31
Total	119	98	63	70	93	83

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 24**

**ENTORNO EN EL QUE ACTÚAN LAS EMPRESAS SEGÚN  
LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

(en porcentajes)

Localización de la empresa	Porcentaje de empresas		Entorno de la empresa			
			Interno		Externo	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Arequipa	15%	9%	33%	78%	89%	67%
La Libertad	11%	7%	38%	86%	46%	57%
Lima	46%	38%	58%	95%	78%	92%
San Martín	13%	9%	33%	11%	73%	89%
Otros	15%	37%	83%	58%	94%	86%
Total	100%	100%	53%	71%	78%	85%

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 25****PROYECTOS Y ACTIVIDADES DESARROLLADOS  
POR LAS EMPRESAS SEGÚN ÁREA TEMÁTICA**

(en cifras)

	1997	1998
Medio Ambiente	37	52
Salud	71	46
Educación	82	60

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 26****PROYECTOS Y ACTIVIDADES DESARROLLADOS  
POR LAS EMPRESAS SEGÚN ÁREA TEMÁTICA**

(en porcentajes)

	1997	1998
Medio Ambiente	31,1%	53,1%
Salud	59,7%	46,9%
Educación	68,9%	61,2%

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 27****PROYECTOS Y ACTIVIDADES DESARROLLADOS POR ÁREA  
TEMÁTICA SEGÚN LOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS**

(en cifras)

Localización de la empresa	Número total de empresas		Efectos por acción de la empresa					
			Medio ambiente		Salud		Educación	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Arequipa	18	9	5	3	7	3	10	7
La Libertad	13	7	2	2	4	3	5	3
Lirna	55	37	16	30	37	24	41	30
San Martín	15	9	5	0	7	1	9	3
Otros	18	36	9	17	16	15	17	17
Total	119	98	37	52	71	46	82	60

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 28**

**PROYECTOS Y ACTIVIDADES DESARROLLADOS POR ÁREA  
TEMÁTICA SEGÚN LOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS**

(en porcentajes)

Localización de la empresa	Porcentaje de empresas		Efectos por acción de la empresa					
			Medio ambiente		Salud		Educación	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Arequipa	15%	9%	28%	33%	39%	33%	56%	78%
La Libertad	11%	7%	15%	29%	31%	43%	38%	43%
Lima	46%	38%	29%	81%	67%	65%	75%	81%
San Martín	13%	9%	33%	0%	47%	11%	60%	33%
Otros	15%	37%	50%	47%	89%	42%	94%	47%
Total	100%	100%	31%	53%	60%	47%	69%	61%

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 29**

**NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES**

(en cifras)

	1997	1998
Asistencial	10	20
Sostenible	13	22
Ambas	57	29

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 30**

**NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES**

(en porcentajes)

	1997	1998
Asistencial	8%	20%
Sostenible	11%	22%
Ambas	48%	30%

Fuente: Entrevistas a empresas.

Cuadro 40

**NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN SECTOR  
ECONÓMICO**

(en cifras)

Actividad Económica	Número total de empresas		Naturaleza de la actividad					
			Asistenciales		Sostenibles		Ambas	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Manufactura	33	30	4	4	6	9	16	12
Servicios	49	46	6	12	7	6	11	9
Minería	31	20	0	4	0	7	28	8
Otros	6	2	0	0	0	0	2	0
Total	119	98	10	20	13	22	57	29

Fuente: Entrevistas a empresas.

Cuadro 32

**NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN SECTOR  
ECONÓMICO**

(en porcentajes)

Actividad Económica	Porcentaje de empresas		Naturaleza de la actividad					
			Asistenciales		Sostenibles		Ambas	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Manufactura	28 %	31 %	12 %	13 %	18 %	30 %	48 %	40 %
Servicios	41 %	47 %	12 %	26 %	14 %	13 %	22 %	20 %
Minería	26 %	20 %	0 %	20 %	0 %	35 %	90 %	40 %
Otros	5 %	2 %	0 %	0 %	0 %	0 %	33 %	0 %
Total	100 %	100 %	8 %	20 %	11 %	22 %	48 %	30 %

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 33**

**NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES  
SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA**

(en cifras)

Tamaño de la empresa	Número total de empresas		Naturaleza de la actividad					
			Asistenciales		Sostenibles		Ambas	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Gran	59	46	2	8	6	14	31	17
Mediana	50	43	6	8	7	8	23	12
Pequeña	10	9	2	4	0	0	3	0
Total	119	98	10	20	13	22	57	29

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 34**

**NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES  
SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA**

(en porcentajes)

Tamaño de la empresa	Porcentaje de empresas		Naturaleza de la actividad					
			Asistenciales		Sostenibles		Ambas	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Gran	50 %	47 %	3 %	17 %	10 %	30 %	53 %	37 %
Mediana	42 %	44 %	12 %	19 %	14 %	19 %	46 %	28 %
Pequeña	8 %	9 %	20 %	44 %	0 %	0 %	30 %	0 %
Total	100 %	100 %	8 %	20 %	11 %	22 %	48 %	30 %

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 35****NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES  
SEGÚN LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

(en cifras)

Localización de la empresa	Número total de empresas		Naturaleza de la actividad					
			Asistenciales		Sostenibles		Ambas	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Arequipa	18	9	1	1	3	1	4	6
La Libertad	13	7	1	2	0	4	5	1
Lima	55	37	4	12	9	10	29	14
San Martín	15	9	4	3	1	0	3	0
Otros	18	36	0	2	0	7	16	8
Total	119	98	10	20	13	22	57	29

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 36****NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN LOCALIZACIÓN  
DE LA EMPRESA**

(en porcentajes)

Localización de la empresa	Porcentaje de empresas		Naturaleza de la actividad					
			Asistenciales		Sostenibles		Ambas	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Arequipa	15%	9%	6%	11%	17%	11%	22%	67%
La Libertad	11%	7%	8%	29%	0%	57%	38%	14%
Lima	46%	38%	7%	32%	16%	27%	53%	38%
San Martín	13%	9%	27%	33%	7%	0%	20%	0%
Otros	15%	37%	0%	6%	0%	19%	89%	22%
Total	100%	100%	8%	20%	11%	22%	48%	30%

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 28****BENEFICIOS RECONOCIDOS POR LAS EMPRESAS**

(en cifras)

	1997	1998
Productividad	34	68
Identidad	39	59
Reputación / Imagen	71	90

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 38****BENEFICIOS RECONOCIDOS POR LAS EMPRESAS**

(en porcentajes)

	1997	1998
Productividad	29 %	69 %
Identidad	33 %	60 %
Reputación / Imagen	60 %	92 %

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 39****BENEFICIOS RECONOCIDOS POR LAS EMPRESAS  
SEGÚN SECTOR ECONÓMICO**

(en cifras)

Actividad Económica	Número total de empresas		Beneficios reconocidos por las empresas					
			Productividad		Identidad		Reputación / Imagen	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Manufactura	33	30	13	20	16	17	30	27
Servicios	49	46	18	29	20	25	37	43
Minería	31	20	0	18	0	16	0	19
Otros	6	2	3	1	3	1	4	1
Total	119	98	34	68	39	59	71	90

Fuente: Entrevistas a empresas.

Cuadro 40

**BENEFICIOS RECONOCIDOS POR LAS EMPRESAS  
SEGÚN SECTOR ECONÓMICO**

(en porcentajes)

Actividad Económica	Porcentaje de empresas		Beneficios reconocidos por las empresas					
			Productividad		Identidad		Reputación / Imagen	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Manufactura	28 %	31 %	39 %	67 %	48 %	57 %	91 %	90 %
Servicios	41 %	47 %	37 %	63 %	41 %	54 %	76 %	93 %
Minería	26 %	20 %	0 %	90 %	0 %	80 %	0 %	95 %
Otros	5 %	2 %	50 %	50 %	50 %	50 %	67 %	50 %
Total	100 %	100 %	29 %	69 %	33 %	60 %	60 %	92 %

Fuente: Entrevistas a empresas.

Cuadro 41

**BENEFICIOS RECONOCIDOS  
SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA**

(en cifras)

Tamaño de la empresa	Número total de empresas		Beneficios reconocidos por las empresas					
			Productividad		Identidad		Reputación / Imagen	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Gran	59	46	21	36	27	35	45	42
Mediana	50	43	11	27	9	19	23	40
Pequeña	10	9	2	5	3	5	3	8
Total	119	98	34	68	39	59	71	90

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 42**

**BENEFICIOS RECONOCIDOS  
SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA**

(en porcentajes)

Tamaño de la empresa	Porcentaje de empresas		Beneficios reconocidos por las empresas					
			Productividad		Identidad		Reputación / Imagen	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Gran	50%	47%	36%	78%	46%	76%	76%	91%
Mediana	42%	44%	22%	63%	18%	44%	46%	93%
Pequeña	8%	9%	20%	56%	30%	56%	30%	89%
Total	100%	100%	29%	69%	33%	60%	60%	92%

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 43**

**BENEFICIOS RECONOCIDOS  
SEGÚN LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

(en cifras)

Localización de la empresa	Número total de empresas		Beneficios reconocidos por las empresas					
			Productividad		Identidad		Reputación / Imagen	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Arequipa	18	9	4	6	4	3	13	9
La Libertad	13	7	5	5	3	5	4	7
Lima	55	37	21	35	25	31	41	32
San Martín	15	9	4	1	6	2	12	7
Otros	18	36	0	21	1	18	1	35
Total	119	98	34	68	39	59	71	90

Fuente: Entrevistas a empresas.

**Cuadro 44**  
**BENEFICIOS RECONOCIDOS SEGÚN LOCALIZACIÓN**  
**DE LA EMPRESA**  
(en porcentajes)

Localización de la empresa	Porcentaje de empresas		Beneficios reconocidos por las empresas					
			Productividad		Identidad		Reputación / Imagen	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Arequipa	15 %	9 %	22 %	67 %	22 %	33 %	72 %	100 %
La Libertad	11 %	7 %	38 %	71 %	23 %	71 %	31 %	100 %
Lima	46 %	38 %	38 %	95 %	45 %	84 %	75 %	80 %
San Martín	13 %	9 %	27 %	11 %	40 %	22 %	80 %	78 %
Otros	15 %	37 %	0 %	58 %	6 %	50 %	6 %	97 %
Total	100 %	100 %	29 %	69 %	33 %	60 %	60 %	92 %

Fuente: Entrevistas a empresas.