

EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN SECTORES ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO EN COLOMBIA

OPORTUNIDADES PARA LA GENERACIÓN CONJUNTA DE VALOR SOCIAL Y ECONÓMICO

Fundación **corona**

 FUNDACION ANTONIO
RESTREPO BARCO
Tejemos el mañana


Dividendo
por Colombia


Universidad
de los Andes



PARA IR MÁS ALLÁ DE LOS DISCURSOS

EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN SECTORES
ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO EN COLOMBIA

INVESTIGADORES

ROBERTO GUTIÉRREZ POVEDA

Con la colaboración de:

Natalia Escobar

Alejandra Jiménez

Diana Trujillo

Iniciativa en Emprendimientos Sociales, IESO,
Facultad de Administración de la Universidad de los Andes

*Fundación***corona**

 FUNDACION ANTONIO
RESTREPO BARCO
Tejemos el mañana




**Universidad
de los Andes**

© 2007 Fundación Corona, Fundación Antonio Restrepo Barco,
Dividendo por Colombia, Universidad de los Andes

Las opiniones planteadas en este documento reflejan el pensamiento de
sus autores y no necesariamente la posición de los financiadores.
Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra citando la fuente.

COORDINACIÓN EDITORIAL

Emilia Ruíz Morante
Johana Jiménez Vanegas

EDICIÓN

Bernardo González

ARMADA ELECTRÓNICA

Formato Comunicación/Diseño Ltda.

IMPRESIÓN Y ENCUADERNACIÓN

Gente Nueva Editores Ltda.

ISBN: 978-958-98170-9-4

Primera edición, noviembre de 2007

Impreso en Colombia

7

FUNDACIÓN CORONA

Calle 90 N.º 13A-20 Oficina 503

Teléfono 400 00 31

Fax 401 0560

Bogotá D.C., Colombia

fundacion@fcorona.org

www.fundacioncorona.org.co

CONTENIDO

A manera de presentación	9
CAPÍTULO 1	
El proceso detrás del proyecto “Tertulias en Responsabilidad Social Empresarial en sectores estratégicos para Colombia”	13
Lecciones del proceso y alternativas para futuros proyectos	15
CAPÍTULO 2	
Ventajas y limitaciones de una perspectiva centrada en los emprendimientos sociales	17
Las oportunidades	17
La relación entre empresas y sociedad	20
El valor generado por los emprendimientos sociales	20
Las limitaciones de una perspectiva centrada en los emprendimientos sociales	22
CAPÍTULO 3	
Evolución de los emprendimientos sociales en Colombia	25
CAPÍTULO 4	
Emprendimientos sociales de las grandes superficies en Colombia	27
Características básicas del sector de las grandes superficies	27
Las grandes superficies en Colombia	28
Infraestructura, desarrollo tecnológico y producción	30
Emprendimientos sociales en la cadena de valor de las grandes superficies	32
Emprendimientos sociales de las grandes superficies en otros países	33
Emprendimientos sociales de las grandes superficies en Colombia	35
Oportunidades para aumentar el impacto social del sector	39
Una mirada hacia adelante	41
CAPÍTULO 5	
Emprendimientos sociales de los establecimientos de crédito en Colombia	43
Características básicas de los establecimientos de crédito en Colombia	43
Emprendimientos sociales en la cadena de valor de los establecimientos de crédito	48
Algunos emprendimientos sociales en los sectores financieros de otros países	51
Emprendimientos sociales de los establecimientos de crédito en Colombia	52

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

Propuestas para aumentar el impacto económico y social del sector de los establecimientos de crédito	57
Dificultades para aumentar el impacto de los emprendimientos sociales en los establecimientos de crédito	59
Para continuar el diálogo y generar acción	60

CAPÍTULO 6

Emprendimientos sociales del sector minero energético en Colombia	63
Características básicas del sector minero energético en Colombia	63
Subsector hidrocarburos	64
Subsector electricidad	68
Subsector minero	69
Emprendimientos sociales en la cadena de valor de las empresas del sector minero energético	69
Algunos emprendimientos sociales del sector minero energético en otros países	74
Emprendimientos sociales del sector minero energético en Colombia	75
Una tipología para los emprendimientos sociales reportados por las empresas del sector minero energético	77
Iniciativas sociales enfocadas hacia el desarrollo comunitario	79
Características distintivas de las iniciativas sociales	81
Para continuar el diálogo y generar acción	81

CAPÍTULO 7

Coda	83
-------------	-----------

APÉNDICE

El aporte de una perspectiva regional al análisis de los emprendimientos sociales	85
Características del entorno regional	85
Emprendimientos sociales de la Costa Caribe	87
Obstáculos que dificultan el desarrollo de los emprendimientos sociales en la Costa Caribe	87
Oportunidades para aumentar el impacto social de las empresas en la región	90

Referencias bibliográficas	95
-----------------------------------	-----------

Anexos

Anexo 1	Guía para las entrevistas a directivos empresariales	99
Anexo 2.	Listado de organizaciones que participaron en el estudio	101
Anexo 3.	Emprendimientos sociales reportados por tres empresas de grandes superficies	102
Anexo 4.	Emprendimientos sociales reportados por siete establecimientos de crédito	103
Anexo 5.	Emprendimientos sociales reportados por ocho empresas en el sector minero energético	104
Anexo 6.	Listado de proyectos que generan valor social en Ecopetrol	108

ÍNDICE

FIGURAS

Figura 1	Oportunidades y riesgos para la empresas	19
Figura 2	La generación conjunta de valor social y valor económico	22
Figura 3	Comportamiento en ventas de las grandes superficies	29
Figura 4	Ingresos operacionales reales	29
Figura 5	Ubicación en ciudades del país de cuatro de las principales empresas (2005)	31
Figura 6	Obstáculos para el desarrollo de iniciativas sociales	37
Figura 7	Número de entidades, oficinas y empleados en el sector financiero	44
Figura 8	Composición del sector financiero (2004)	46
Figura 9	Evolución de las utilidades	47
Figura 10	Composición de los datos activos-2004	47
Figura 11	Distribución de las inversiones a diciembre 2004	47
Figura 12	Participación sectorial en el PIB (2004)	48
Figura 13	Índice de profundización financiera	48
Figura 14	Emprendimientos sociales a lo largo de la cadena de valor de los establecimientos de crédito	49
Figura 15	Obstáculos para el desarrollo de emprendimientos sociales en los establecimientos de crédito	62
Figura 16	Estructura del consumo energético colombiano en 2003	64
Figura 17	Producción de petróleo en Colombia	66
Figura 18	Emprendimientos sociales en la cadena de valor de una petrolera	70
Figura 19	Algunos proyectos en el mapa de posibles respuestas empresariales en la sociedad	79
Figura 20	Posibilidades de ubicación de lo social en una empresa	84
Figura A1	Necesidades básicas insatisfechas	86
Figura A2	Situación de pobreza e indigencia	86
Figura A3	Obstáculos para el desarrollo de emprendimientos sociales	91

CUADROS

Cuadro 1	Información general del sector de las grandes superficies	29
Cuadro 2	La cadena de valor en una gran superficie	32
Cuadro 3	Oportunidades para emprendimientos sociales a lo largo de la cadena de valor de una gran superficie	33
Cuadro 4	Emprendimientos sociales con los distintos grupos de interés de las grandes superficies en Colombia	36
Cuadro 5	Temas en los que se concentran los emprendimientos sociales de las grandes superficies en Colombia	38
Cuadro 6	Perspectivas de la responsabilidad social en las grandes superficies	40
Cuadro 7	Etapas en la evolución de los establecimientos de crédito en Colombia	45
Cuadro 8	Emprendimientos sociales con los distintos grupos de interés de los establecimientos de crédito en Colombia	53
Cuadro 9	Emprendimientos sociales de los establecimientos de crédito en la cadena de valor	55
Cuadro 10	Temas en los que se concentran los emprendimientos sociales de los establecimientos de crédito en Colombia	56
Cuadro 11	Propuestas para aumentar el impacto económico y social de los establecimientos de crédito	58
Cuadro 12	Desafíos para los actores del sector de los establecimientos de crédito	59
Cuadro 13	Presiones que enfrenta la industria petrolera	71
Cuadro 14	Emprendimientos sociales reportados por los directivos de las empresas del sector minero energético	78
Cuadro 15	Temas en los que se concentran los emprendimientos sociales del sector minero energético	80
Cuadro A1	Emprendimientos sociales de las empresas de la región Caribe en Colombia	88
Cuadro A2	Temas en los que se concentran los emprendimientos sociales en la costa Caribe	90

A MANERA DE PRESENTACIÓN

Si en los años ochenta el tema fue la calidad total y en los noventa, el medio ambiente, en la década actual uno de los temas empresariales más importantes es la responsabilidad social. Aunque no se cuenta con la mirada retrospectiva que da el paso de los años, es importante observar los aciertos y limitaciones del trabajo que se da en el tema de actualidad. Este texto es el resultado del proyecto "Tertulias en responsabilidad social empresarial en sectores y/o regiones estratégicas para Colombia", y es un esfuerzo por señalar posibilidades concretas que se derivan de los discursos alrededor del tema de la responsabilidad social de las empresas.

El proyecto "Tertulias en responsabilidad social empresarial en sectores y/o regiones estratégicas para Colombia" surgió durante el primer semestre de 2004 por el interés de las Fundaciones Corona, Restrepo Barco y Dividendo por Colombia de impulsar el tema de la responsabilidad social de las empresas y conseguir en últimas, aumentar su impacto social. Doña Lina Moreno de Uribe se interesó en el proyecto y vinculó a su oficina para convocar y facilitar los contactos con las organizaciones del sector público correspondientes. La Universidad de los Andes actuó como socio ejecutor prestando asesoría desde el punto de vista académico y de organización de cada tertulia.

La propuesta del proyecto fue realizar una serie de tertulias en diferentes sectores económicos en las cuales participaron actores del sector privado, público y de organizaciones sin fines de lucro para construir un diálogo fecundo alrededor de la responsabilidad social. El diálogo partió de la reflexión sobre un caso ejemplo de buenas prácticas y de los emprendimientos sociales¹ adelantados en cada uno de los sectores para, a partir de allí, vislumbrar diferentes posibilidades de acción futura. Así, en agosto de 2004 se realizó la primera de cinco tertulias y en junio de 2005 la última, producto de las cuales surge el presente documento.

Las tertulias se concentraron en los emprendimientos sociales de las empresas en determinados sectores económicos en vez de adoptar una de las tantas definiciones de responsabilidad social. Aunque otra opción habría sido explorar cuáles son los emprendimientos sociales del sector privado, se hubiera perdido la especificidad

¹ La palabra emprendimiento no está reconocida en la vigésima segunda edición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua (2001). Sin embargo, desde hace cinco años el IESO la utiliza porque denota las características de innovación y acción presentes en el verbo emprender.

de una mirada sectorial, sin la cual no es fácil la búsqueda de oportunidades para la generación de valor social en los distintos eslabones de la cadena de valor.

La especificación básica de la cadena de valor, para una empresa en un sector determinado, es lo que permite plantear posibles sinergias entre lo social y lo económico. Esto va más allá de las generalidades que muchas veces son planteadas alrededor de la responsabilidad social de las empresas. De hecho, las conferencias generales sobre este tema han sido complementadas por reuniones sectoriales en distintos países. En 2006, la organización española Forética realizó tres encuentros sectoriales (finanzas, energía y construcción) con "el objetivo de analizar la realidad de la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, desde un punto de vista especializado y sectorial, profundizando en las particularidades a las que se enfrentan los diferentes sectores de actividad" (Forética, 2006). En México, Brasil, Chile y Argentina también han tenido lugar reuniones para examinar el tema de la responsabilidad social de las empresas en un sector específico.

En concordancia, el proyecto planteó un listado inicial que incluía ocho sectores de los cuales se escogieron tres para explorar el espectro de emprendimientos sociales existentes: grandes superficies, financiero y minero energético. Posteriormente se exploró la viabilidad de abordar el tema de la responsabilidad social desde la mirada regional realizando dos tertulias, una en la Costa Caribe y la otra en el Valle del Cauca. Una perspectiva regional complementa la mirada sectorial ya que permite abordar los emprendimientos sociales como iniciativas para la mejora del entorno competitivo. Esta perspectiva, como sucede en lo sectorial, combina la generación de valor social y económico cuando busca mejoras sociales en el entorno para aumentar la competitividad económica.

Una descripción del proceso adelantado para cada una de las investigaciones se presenta en el capítulo inicial de este documento. El segundo capítulo señala las ventajas y limitaciones de concentrarse en los emprendimientos sociales de las empresas. En el tercer capítulo se hace un breve recuento de la evolución de los emprendimientos sociales en Colombia. Luego, en los siguientes tres capítulos, se presenta un panorama de lo que son los emprendimientos sociales en cada uno de los sectores: una breve caracterización del sector aparece seguida de los emprendimientos reportados por las empresas del mismo, los obstáculos para su desarrollo y las propuestas generadas por un grupo de sus directivos, quienes participaron en la tertulia. Finalmente, en un apéndice elaborado con base en una de las tertulias regionales, se muestra cómo complementar el análisis de las cadenas de valor sectoriales con el análisis del entorno competitivo de las empresas.

Al observar el panorama en cada uno de los sectores es posible identificar buenas prácticas y posibles caminos por seguir, pero es el análisis de la cadena de valor de las empresas en los diferentes sectores económicos lo que permite una clara identificación de oportunidades de emprendimiento. La hipótesis que guió la investigación exploratoria es que en cada uno de los eslabones de la cadena de

valor una empresa puede desarrollar iniciativas que generen tanto valor económico como valor social y, con su aplicación, también es posible determinar los grupos de interés que inciden en o son afectados por su operación.

Durante las tertulias fue posible constatar que la aproximación sectorial provee luces interesantes para los actores involucrados. En este momento, otros sectores que no fueron objeto del proyecto, como el de la construcción, están buscando concentrarse en sus propias características y responder preguntas como: ¿En qué eslabón de la cadena de valor básica de las empresas del sector se concentran los emprendimientos sociales? ¿En qué grupos de interés se concentran los emprendimientos sociales desarrollados en el sector? ¿Cómo aumentar el impacto social y la rentabilidad económica de los actuales emprendimientos? ¿Cómo integrar las oportunidades de generación de valor social y económico en la estrategia del negocio?

Es posible contestar estas preguntas en un sector económico y encontrar caminos para el avance del tema de la responsabilidad social de las empresas en Colombia. Las grandes compañías han empezado a trabajar por su cuenta en el tema, y las pequeñas y medianas van detrás gracias a organizaciones como las cámaras de comercio y las agencias multilaterales. Sin embargo, sigue siendo importante mostrar algunas alternativas de trabajo en distintas empresas, sin importar su tamaño. En esa perspectiva, este documento señala las oportunidades de realizar emprendimientos sociales en los distintos eslabones de la cadena de valor.

Convertir en realidades emprendimientos que generan valor social y económico es una labor de cualquier directivo empresarial. Este documento se dirige a los directivos de empresas que quieran promover la innovación y los resultados económicos con impacto social. La perspectiva propuesta puede ser utilizada por la alta dirección de cualquier empresa y ser conocida por los encargados de las acciones socialmente responsables. Con frecuencia surge en una empresa el cargo de Director de Responsabilidad Social o es ampliado el de Director de Relaciones con la Comunidad, para coordinar las acciones en responsabilidad social. Este documento trasciende esta aproximación, actuar con responsabilidad social no es tan solo tarea de un área de la empresa; es una responsabilidad transversal y es en aquello que la empresa sabe hacer, donde existen mayores oportunidades de aumentar el impacto social. La responsabilidad social de las empresas tiene más relación con la forma en que ganan dinero que con la manera en que lo gastan.

La inclusión de emprendimientos sociales en la cadena de valor de una empresa es una de las posibilidades del intraempresariado. En este tipo de empresariado, el campo de acción está en el interior de la misma organización, en su negocio cotidiano y su propuesta de valor. Las sociedades con muchas necesidades insatisfechas lo reclaman a organizaciones con tantas competencias como las empresas. Está haciendo carrera en el ámbito mundial la máxima que ata la rentabilidad económica con el bienestar de las sociedades a saber: ser exitoso haciendo el bien (i.e. *doing well by doing good*). Hacer efectivos distintos aportes empresariales es una tarea a la cual apunta este documento.

CAPÍTULO 1

EL PROCESO DETRÁS DEL PROYECTO

TERTULIAS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN SECTORES ESTRATÉGICOS PARA COLOMBIA

La realización de un proyecto deriva variados aprendizajes. Aunque este documento se enfoca principalmente en presentar los resultados de las tertulias sectoriales y regionales para promover acciones empresariales con un mayor impacto en Colombia, existió un proceso de estructuración y ajuste en su desarrollo que vale la pena compartir. Sus lecciones y aprendizajes pueden servir como punto de partida para otras iniciativas similares.

La idea que en principio motivó a las fundaciones Corona, Restrepo Barco, Dividendo por Colombia y a la Universidad de los Andes para realizar las tertulias consistió en organizar una serie de eventos en los cuales dialogar y promover el tema de la responsabilidad social de las empresas, partiendo de la reflexión sobre algunos de los casos elaborados por la red SEKN (*Social Enterprise Knowledge Network*) y la presentación de un panorama del tipo de iniciativas sociales realizadas por las mismas empresas.

Luego de la realización de las tertulias y como insumo para las acciones futuras de las empresas frente al tema, se definió producir un documento por cada tertulia para recoger una breve caracterización del sector o la región, el panorama de sus emprendimientos sociales, la documentación de un caso ejemplo de buenas prácticas en el tema de responsabilidad social empresarial y unas reflexiones sobre los desafíos y retos a futuro, de acuerdo al diálogo sostenido durante la tertulia.

Igualmente se definió que los beneficiarios directos del proyecto serían las empresas y los

sectores sujetos de la tertulias. Específicamente, los directivos empresariales, quienes contarían con una visión ampliada de las nuevas oportunidades para desarrollar actividades, proyectos o programas que generarían de manera conjunta valor económico y valor social y que, en últimas, si se llegaren a realizar beneficiarían a los grupos de interés –*stakeholders*– de sus empresas.

Para financiar el proyecto las fundaciones socias conformaron un fondo que fue alimentado por aportes propios y de algunas de las empresas en cada uno de los sectores. La alianza también vinculó a los gremios de cada sector y la oficina de Doña Lina Moreno de Uribe. Los gremios desempeñaron un papel importante en la convocatoria a los empresarios y en facilitar un espacio favorable para el diálogo consensuado. La oficina de doña Lina se interesó en promover el tema de la responsabilidad social, no solo entre las empresas sino dentro del gobierno, en facilitar el desarrollo de emprendimientos sociales y en articular las iniciativas sociales del sector privado con las políticas públicas. La oficina colaboró con la convocatoria de los directivos gubernamentales relacionados con cada uno de los sectores, su apoyo también facilitó la participación de algunas empresas en los sectores sujetos de la tertulia.

Para guiar el desarrollo del proyecto y durante la realización de la investigación exploratoria para la primera tertulia, las tres fundaciones aliadas y la Universidad de los Andes, a quien se le encargó su ejecución, conformaron un comité técnico. Este se reunió periódicamente para hacer seguimiento al desarrollo de las actividades en cada uno de los sectores y dar lineamientos para su ejecución. En

especial en el comité se tomaron decisiones sobre la muestra de empresas por considerar dentro del estudio, los directivos por entrevistar, los casos por utilizar durante la tertulia, la metodología a emplear para observar los emprendimientos sociales de las empresas, los casos a documentar y la elaboración del documento final.

Es importante mencionar que aunque el interés inicial fue promover la responsabilidad social de las empresas, pronto se buscó que la información recolectada por el proyecto sirviera para indicarle a los actores empresariales cuál camino seguir. Sin embargo y como sugieren los cánones de la literatura: "no lo diga, muéstrela" (i.e. *show, don't tell*), la propuesta que el comité del proyecto adoptó, finalmente se limitó a mostrar un panorama de los emprendimientos sociales para que los mismos actores identificaran por cuál camino seguir. Por eso, los tres capítulos centrales del documento muestran el panorama de los emprendimientos sociales en un sector específico y presentan aquello que algunos de sus actores reconocieron como obstáculos y posibilidades. La identificación de posibles caminos es una tarea de cada empresa y del gremio en su contexto específico.

La primera actividad de la investigación exploratoria antes de la realización de la tertulia fue la búsqueda de información secundaria para caracterizar a las empresas del sector. Luego se seleccionó una muestra de empresas para indagar mediante entrevistas cuáles eran los distintos tipos de iniciativas sociales que realizaban. El principal criterio para seleccionar la muestra de empresas a entrevistar fue maximizar la diversidad del tipo de emprendimientos sociales que servirían para elaborar el panorama de iniciativas sectoriales. La información que contenía el panorama no fue exhaustiva; más bien diferenció las iniciativas sociales conectadas con el negocio (i.e. filantropía estratégica) de aquellas con un carácter de filantropía tradicional, e incluyó información básica sobre su desarrollo. En todos los casos se entrevistó al directivo de mayor nivel al cual se tuvo acceso (ver la guía utilizada para estas entrevistas en el anexo 1).

El comité técnico también fue una instancia importante para discutir acerca de las limitaciones encontradas en el proceso de desarrollo del proyecto y la búsqueda de cómo superarlas. Por ejemplo, las dificultades en el acceso a la información primaria fueron abordadas con la ayuda del comité. En ocasiones, la persona entrevistada no tenía el conocimiento de todos los emprendimientos sociales realizados por su empresa. Entre más alto fuera el cargo del entrevistado se disminuía la probabilidad de no contar con toda la información, pero aumentaba la dificultad de conseguir el tiempo para la entrevista. Para lograr entrevistar a la cúpula directiva de las empresas el comité técnico movilizó sus contactos y buscó el apoyo del gremio respectivo.

Con la información de los emprendimientos sociales de las empresas y en concordancia con el planteamiento del proyecto se realizó una tertulia por sector, cada una de dos horas y media. A cada evento asistió la alta dirección de las principales empresas, de las entidades públicas y de las organizaciones no gubernamentales del sector. La sesión en cada una consideró varios elementos: i) la presentación de los resultados de la investigación exploratoria; ii) la discusión de un caso relevante para los invitados; y iii) la identificación conjunta de obstáculos y oportunidades para la realización de emprendimientos sociales en sus empresas.

Luego de las tertulias en el sector de las grandes superficies y en el sector financiero, el comité técnico observó que no era estratégico documentar como caso pedagógico la experiencia de una de las empresas, si no considerar una organización que contara con actividades de alto impacto social alineadas con alguna estrategia de negocio del sector. Para el sector de las grandes superficies se escribió el caso de "Almacenes TOP: desarrollo y sostenibilidad en un sector competitivo", que describe el rol de un intermediario que hace posible la negociación entre los pequeños productores y las grandes cadenas. Para el sector Financiero se documentó el caso del "Banco Mundial de la Mujer: macroimpacto con microcrédito", dada la

relevancia de esta actividad en la generación de empleo e ingresos².

Hubo una creciente complejidad en la realización de las tertulias sectoriales; ésta fue notoria al pasar de la primera y la segunda, donde las organizaciones consultadas compartían características similares, a la tercera donde había empresas de múltiples subsectores (por ejemplo, electricidad, gas, hidrocarburos y minas en el caso del sector minero-energético). No solo aumentó el número de entrevistas y empresas consultadas en la investigación exploratoria, sino la complejidad del análisis de la información recolectada y su presentación en un informe final. Se pasó de 9 empresas entrevistadas en grandes superficies y 17 en establecimientos de crédito a 24 a 25 empresas en los cuatro subsectores minero-energéticos. Esta fue una de las razones para no realizar casos pedagógicos a partir de la tercera tertulia.

LECCIONES DEL PROCESO Y ALTERNATIVAS PARA FUTUROS PROYECTOS

La participación de las principales empresas y de los gremios que las agrupan en cada una de las tertulias, fue crucial para poder entender las características de sus negocios y de los emprendimientos sociales que han desarrollado. En particular, en la cadena de valor de las empresas es posible ver cómo pueden insertarse algunos emprendimientos sociales. En estas situaciones ocurre la sinergia entre generación de valor social y valor económico³.

Evitar las confrontaciones alrededor de definiciones y enfoques en relación con la responsabilidad social de las empresas permitió que el proyecto se concentrará en los emprendimientos sociales y en su generación de valor. Tanto que en la Univer-

sidad de los Andes, en parte debido al proyecto, se diseñó una herramienta para recoger y poner a disposición de unos y otros información sobre los emprendimientos sociales de las empresas (www.mapearse.net). Esta herramienta permite a las organizaciones describir y *mapear* aquellas iniciativas que consideran están generando valor social.

El proyecto derivó varias lecciones sobre el proceso de desarrollo de las tertulias que vale la pena destacar y que se podrían utilizar como ideas/hipótesis para futuras iniciativas (en la coda a este documento están incluidos los aprendizajes sobre la integración de los emprendimientos sociales a las cadenas de valor de las empresas):

1. La participación de los gremios es fundamental. “Solo resuelve un problema quien lo padece” es una frase que alude a la imposibilidad de hacer por otro lo que ese otro tiene que hacer por sí mismo. En el caso de las tertulias, la articulación y profundización de los emprendimientos sociales en un sector económico solo pueden realizarlas las empresas, en el caso de iniciativas propias, y los gremios, en los proyectos colectivos. Otros pueden ayudar y promover, pero la acción le corresponde a las empresas y sus gremios.
2. La participación efectiva del Estado tiene grandes ventajas. Contar con el compromiso y entusiasmo de doña Lina Moreno de Uribe y el apoyo de su oficina aportó al desarrollo de algunos emprendimientos y a su articulación con instancias públicas. La participación de altos funcionarios públicos en las tertulias plantea la pregunta de cómo lograr su compromiso para desarrollar algunas de las propuestas o disminuir aquellas dificultades que enfrentan las distintas organizaciones que participan en el sector.

² Los casos hacen parte de la colección de casos de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. (http://administracion.uniandes.edu.col/html/i_portals/index.php).

³ Estas mismas sinergias fueron reportadas en el décimo capítulo del libro *Effective Management in Social Enterprise: Lessons from Business and Civil Society Organizations in Iberoamerica* (SEKN, 2006).

3. Las alianzas son fundamentales para realizar proyectos de gran envergadura, requieren de alineación, generación de valor y administración. Es condición necesaria, mas no suficiente, la existencia de puntos de encuentro entre las misiones, estrategias y valores de los socios.

4. Cualquier proyecto tiene múltiples incertidumbres, tropiezos y desencuentros. En las circunstancias difíciles es necesario apelar a visiones sociales inspiradoras o a la confianza mutua entre quienes lo desarrollan. Estas características son extremas cuando los proyectos abordan la complejidad y multicausalidad

de los fenómenos sociales y entre otras, existen dificultades en la medición de su impacto.

Desde 2006 han arrancado proyectos que buscan promover el tema de la responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas. Dado que estas empresas tienen menos recursos económicos disponibles, adquiere mayor relevancia buscar la generación conjunta de valor social y valor económico. La promoción de emprendimientos sociales incorporados en la cadena de valor puede ser posible y atractiva para muchas más empresas sin importar su tamaño. Si en el proceso participan distintos actores, tanto mayor será el alcance de un proyecto así.

CAPÍTULO 2

VENTAJAS Y LIMITACIONES DE UNA PERSPECTIVA CENTRADA EN LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

En las sociedades es enorme la demanda por la creación de valor social

Austin, Stevenson y Wei-Skillern (2006)

¿Cómo reducir el tamaño de la población con necesidades básicas insatisfechas? Las fallas de los mercados y la poca eficacia de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales no ayudan. Hubo una época en que el Estado era el encargado de liderar las transformaciones sociales. Al perder credibilidad, las empresas y las organizaciones sin fines de lucro se han convertido en esperanza de cambio. ¿Demasiada responsabilidad? Sin duda, pero hay antecedentes de grandes transformaciones tecnológicas y económicas en cuyo centro han estado las iniciativas privadas. Tanta eficiencia ha demostrado estas iniciativas, que las organizaciones sin fines de lucro han estado adaptando herramientas del sector privado como parte del camino para acercarse a las visiones sociales que las inspiran. Mientras tanto la mayor parte de las empresas concentran su atención en quienes tienen suficiente poder adquisitivo, no en quienes necesitan un producto o un servicio.

En este contexto, los emprendimientos sociales han adquirido visibilidad y reconocimiento sin precedentes. Estas iniciativas crecen al interior de una compañía cuando existe la convicción de que hay mejores formas de generar valor para la empresa y para la sociedad –mejores productos, mejores procesos y mejores alianzas– y resulta importante promover su sistematización, articulación y profundización. Por ello, el foco de este documento son los emprendimientos sociales realizados por las empresas de tres sectores estratégicos en el país.

En muchas ocasiones, las iniciativas de las organizaciones sin fines de lucro han abierto nuevas

perspectivas y han desempeñado un rol de investigación y desarrollo para iniciativas gubernamentales (Letts, Ryan y Grossman, 1997). Sin embargo, los recursos de las organizaciones sin fines de lucro son bastante limitados cuando se trata de alcanzar alternativas de gran escala. Para masificar una innovación la filantropía no es una opción, se requiere de los gobiernos o la creación de unos mercados para esas iniciativas. Sin embargo, ante los problemas de ineficiencia de los gobiernos, son las empresas con fines de lucro las llamadas a conferir escala a ciertos emprendimientos sociales a través de los mecanismos de mercado en los cuales encuentran sustento y recursos para crecer (Austin y Chu, 2006).

LAS OPORTUNIDADES

Una oportunidad consiste en un estado futuro deseado, distinto al presente, y a la creencia de que tal estado puede alcanzarse. Uno de los síntomas de una falla de mercado es la existencia de necesidades insatisfechas. Las fallas de los mercados crean muchas oportunidades para los emprendimientos sociales. Es posible pensar en emprendimientos que intenten satisfacer algunas de esas necesidades.

En la última década ha habido un impulso a las iniciativas empresariales que responden a demandas sociales: desde notorios debates públicos por incidentes específicos generados por las empresas, hasta grandes políticas de fomento a la responsabilidad social de las empresas en el ámbito internacional. Por un lado, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas propuesto por

Kofi Annan en 1999 constituyó un hito para la promoción de la responsabilidad social de las empresas. Desde entonces, tres mil empresas en más de un centenar de países y también algunas administraciones públicas se han adherido a esta iniciativa.

Por otro lado, en 2001, la Comisión de las Comunidades Europeas publicó el Libro Verde con el fin de fomentar un marco que definiera la responsabilidad social como el concepto de acuerdo con el cual "las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio". En estos últimos años, todo tipo de normas –unas de contenido, otras de presentación y unas más de verificación– han poblado el espectro de la medición del desempeño social y ambiental con más de 300 códigos, estándares y directrices. En muchos países sucede lo mismo que en España:

La demanda de asesoramiento en proyectos de RSC [responsabilidad social corporativa] por parte de empresas se ha visto triplicada en España en los últimos dos años, aunque el intento de ponerse al día con países más adelantados en esta materia "ha tardado". Hace un par de años la demanda principal a las consultoras por parte de las empresas era la verificación de sus memorias, aunque en la actualidad "piden ayuda en la misma medida para poder integrar estrategias de RSC en su gestión" (Europa Press, 2006).

También las presiones hacia un actuar socialmente responsable han aumentado gracias a los desarrollos tecnológicos en el campo de las comunicaciones. Los medios, Internet y las organizaciones de la sociedad civil ponen al tanto a los consumidores sobre las condiciones de producción y comercialización que las empresas tienen en cualquier parte del mundo.

Es tanto el movimiento alrededor de la responsabilidad social de las empresas, que no pensar en el tema va a convertirse en una desventaja competitiva. La responsabilidad social empresarial, además, no está limitada al sector privado; au-

menta la conciencia de las responsabilidades que comparten todos los demás sectores –gobiernos, sociedad civil organizada y ciudadanos–.

Es posible encontrar comportamientos empresariales que van desde la anticipación a las demandas sociales hasta elaboradas reacciones a éstas. Discernir cuáles son las motivaciones detrás del comportamiento empresarial no es sencillo. Las características de las motivaciones son cambiantes, dependen del contexto cercano y son difíciles de investigar (e.g. grandes sesgos de la memoria, evidencia testimonial). Sin embargo, algunos autores proponen esquemas conceptuales para aumentar la comprensión de estos fenómenos.

Según Roger Martin (2002), en una sociedad la oferta de comportamientos socialmente responsables –por parte de las empresas– responde a dos grandes fuerzas: una motivación intrínseca por hacer las cosas bien y una motivación instrumental por generar beneficios para los accionistas dentro de las normas, costumbres y leyes de una sociedad. Si no prima la motivación intrínseca, al menos la presión de las normas y leyes condiciona el comportamiento empresarial. Las normas informales y la legislación formal constituyen los cimientos de civilidad en una sociedad, cimientos que varían de una sociedad a otra y evolucionan con el tiempo. Cuando una innovación es adoptada por numerosas empresas pasa a hacer parte de esos cimientos y a la inversa, cuando las crisis golpean a una sociedad, ciertas acciones pasan a ser discrecionales. Una innovación puede convertirse en una norma social informal (hoy, por ejemplo, los productos orgánicos son reconocidos y demandados por un número creciente de consumidores), o en una obligación legal (las cajas de compensación familiar, por ejemplo, pasaron de ser una innovación social de los empresarios antioqueños en 1954 a ser ley en 1957).

Simón Zadek (2004) plantea que las empresas tienen oportunidades y enfrentan riesgos de acuerdo con su aprendizaje organizacional y la madurez de los temas en las sociedades en las

cuales trabajan. Por un lado, una empresa puede adoptar una actitud defensiva ante una determinada situación, pero también puede asumir otras posiciones que van desde el cumplimiento básico de la ley hasta el liderazgo en la sociedad civil de un tema específico. En el camino de adoptar esta última posición, la empresa puede incorporar el tema social en su gestión operativa o puede integrarlo en la estrategia de sus negocios. Estos cinco tipos de respuestas ante una situación dada son una parte de la ecuación.

La otra parte de la ecuación está dada por la madurez de un tema en la sociedad. Temas que apenas son tratados por algunos activistas ocupan un lugar latente en el espectro. Cuando existe conciencia política alrededor del tema éste emerge, se consolida cuando surgen iniciativas y estándares voluntarios con un alcance sectorial y hay institucionalización cuando legislan sobre el mismo, así las prácticas antes novedosas pasan a ser normas para los negocios.

La figura 1 ilustra las oportunidades y los riesgos de acuerdo con las respuestas empresariales y la madurez de los temas en una sociedad. Si un tema ha sido objeto de debate y trabajo en una sociedad, las reacciones defensivas conllevan muchos riesgos. Por el contrario, si el tema aún es muy novedoso, habrá considerables oportu-

nidades de proponer alternativas que vayan más allá del cumplimiento de las normas, costumbres o legislación existentes.

Los emprendimientos individuales tienen sellos particulares: algunas empresas tienen programas que se concentran en trabajar con proveedores, otras prefieren enfatizar en la mejora en las condiciones laborales de sus empleados, mientras otras tantas trabajan con las comunidades aledañas o apoyan organizaciones de la sociedad civil en un tema específico. Además, hay múltiples posibilidades al decidir cuál será el alcance de un emprendimiento social para un grupo de interés específico. Por ejemplo, una empresa puede apenas cumplir con la ley respecto a sus clientes y proveedores, pero tener una intervención innovadora en sus relaciones con la comunidad. ¿Cómo evaluar, entonces, la sumatoria de las distintas intervenciones y –en últimas– la responsabilidad social de una empresa?

Más adelante, se presenta un panorama de lo que son los emprendimientos sociales en cada uno de los sectores abordados. Las iniciativas sociales son clasificadas en cuadros que relacionan a los grupos de interés de las empresas con la centralidad de sus iniciativas para el negocio. Para un grupo de interés específico (e.g. proveedores, empleados o comunidad), son diferentes las iniciativas que están integradas a la estrategia del negocio de aquellas sin relación directa con el mismo. La motivación puede ser una de esas dimensiones diferentes: en general utilitaria (i.e. una consideración de los costos y beneficios resultantes), cuando hay una integración de lo social con el negocio; o altruista cuando el emprendimiento social no tiene relación directa con el negocio.

No hay duda de que se ha presentado una mayor atención a lo social dentro del mundo empresarial durante los últimos años. Una de las etiquetas más utilizadas es "la responsabilidad social de las empresas". En este documento fue considerado el origen y evolución de esta etiqueta para decidir cuál podría ser el camino más provechoso.



Fuente: Zadek, 2004.

LA RELACIÓN ENTRE EMPRESAS Y SOCIEDAD

¿Qué sentido tienen las distintas aproximaciones al tema de la responsabilidad social de la empresa? Desde 1954, el libro de Bowen *Social Responsibility of the Businessman* ha señalado caminos para estudiar el vínculo entre empresa y sociedad. Múltiples definiciones han sido propuestas desde entonces para el concepto de la responsabilidad social de la empresa (Carroll, 1999). En 1972, ya Votaw advierte que "la responsabilidad social de las empresas significa algo, pero su significado no es el mismo para toda la gente". Desde entonces los enfoques y las teorías, tanto como la confusión, han aumentado. Garriga y Melé (2004) clasificaron las principales teorías y enfoques que han intentado explorar el campo de la responsabilidad social de las empresas. Su tipología considera cuatro dimensiones –económica, política, social y ética– en las relaciones entre empresas y sociedades. Las teorías de 53 autores distintos están agrupadas de acuerdo con el énfasis en una u otra dimensión:

- Teorías instrumentales: los enfoques que maximizan el valor para los accionistas, las estrategias para lograr ventajas competitivas o el mercadeo relacionado con causas enfatizan la concepción de la empresa como un instrumento para la creación de riqueza, y sus emprendimientos sociales como un medio para alcanzar resultados económicos.
- Teorías políticas: aproximaciones como el constitucionalismo corporativo, la teoría del contrato social integrador o la ciudadanía corporativa destacan el poder de las empresas en las sociedades y las posibilidades de un ejercicio responsable de dicho poder en distintos escenarios políticos.
- Teorías integradoras: en la dimensión social del trabajo, agrupado en cuatro aproximaciones –la gestión de asuntos sociales, el principio de responsabilidad pública, la gestión de *stakeholders* y la acción social–. Se concentra en cómo las empresas identifican y responden a las demandas sociales buscando legitimidad, mayor aceptación y prestigio social.

- Teorías éticas: los enfoques del bien común, de los derechos universales, el desarrollo sostenible o la teoría normativa de los *stakeholders*, exploran las responsabilidades éticas de las empresas y abordan la necesidad de construir una sociedad mejor.

Aunque en pocas teorías existe el reconocimiento explícito de las cuatro dimensiones, en la mayoría es posible establecer cómo se pueden producir utilidades en el largo plazo, usar el poder de las empresas en forma responsable, integrar las demandas sociales y contribuir con un actuar ético a una mejor sociedad. La ausencia de una integración, según Swanson (1999), explica la inexistencia de un paradigma en el campo de las empresas y la sociedad.

Al revisar esta maraña de teorías, para usar las palabras de Garriga y Melé, el proyecto "Tertulias en RSE en sectores y/o regiones estratégicas para Colombia" hizo la siguiente apuesta: no escoger una definición de la RSE y defenderla ante quienes prefieren otras, sino trabajar con los conceptos de emprendimiento social y valor social. Afirmar que una empresa es socialmente responsable o no es un juicio complejo. A muy pocos les agrada ser juzgados. En cambio, observar los emprendimientos sociales de las empresas en un sector dado permite construir un panorama parcial de la relación entre empresas y sociedad.

EL VALOR GENERADO POR LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

Dentro de múltiples alternativas para aportar a la sociedad, las iniciativas de una empresa pueden ser puntuales y responder a una motivación altruista por ayudar a ciertas causas que pueden no tener relación con el negocio de la empresa. También pueden responder en otro estadio a la necesidad de crear una imagen y atraer a un grupo de consumidores. Más adelante, esa filantropía tiene la posibilidad de volverse estratégica, de tener una relación estrecha con el negocio de la empresa, y de aumentar el valor económico y

social generado. Sus resultados tendrán entonces un impacto en el desarrollo del entorno competitivo de la organización, en su reputación y en la sociedad en general. Dentro de una perspectiva económica, estas tres etapas ilustran la evolución del actuar socialmente responsable de una empresa, desde acciones no relacionadas con el negocio hasta iniciativas cercanas o propias de éste: una filantropía dispersa, un mercadeo relacionado con una causa y una filantropía estratégica. Las tres son importantes, la diferencia está en el impacto generado.

Frente a las transformaciones que demanda la sociedad, concentrar la atención en la generación de valor de una iniciativa puede incitar a la acción. Además, al abordar la generación de valor económico y valor social es posible hacer explícitas las dimensiones instrumentales, políticas e integradoras mencionadas anteriormente.

Crear valor social supone mejorar las condiciones de vida removiendo barreras a la inclusión social, apoyando a poblaciones debilitadas o sin voz o disminuyendo las externalidades negativas de ciertas actividades económicas (SEKN, 2006). La figura 2 relaciona la generación de valor social con la generación de valor económico para una empresa. Allí puede observarse que las actividades empresariales tienen tanto un componente económico como uno social: en un momento dado del tiempo, una actividad genera entre otras: empleos, avances tecnológicos, desarrollo de infraestructura, pago de impuestos y provee un bien o un servicio.

No alterar el rumbo –la alternativa 0 en la figura 2– significa continuar generando cierto valor económico y algún valor social. En el momento coyuntural señalado por el punto en la figura, es posible escoger otras alternativas. En la alternativa 1, la decisión es consumir valor económico para generar mayor valor social; algunos tipos de filantropía son de esta clase. La alternativa 2 se

refiere a conseguir generar mayor valor social sin aumentar ni disminuir el valor económico; cuando una empresa presta su infraestructura tecnológica (e.g. su red de cajeros electrónicos) para una causa social no está generando valor económico para el negocio, pero tampoco lo está consumiendo. La alternativa 3 busca aumentar tanto el valor social como el valor económico generado; las inversiones sociales alineadas con el negocio de la empresa permiten que los empleados utilicen sus principales competencias en un emprendimiento social específico. En una última alternativa, la 4, es posible aumentar el valor económico generado mientras se consume o destruye valor social; este camino no es inusual, en él se observan aquellas compañías cuyos procesos productivos contaminan el medio ambiente.

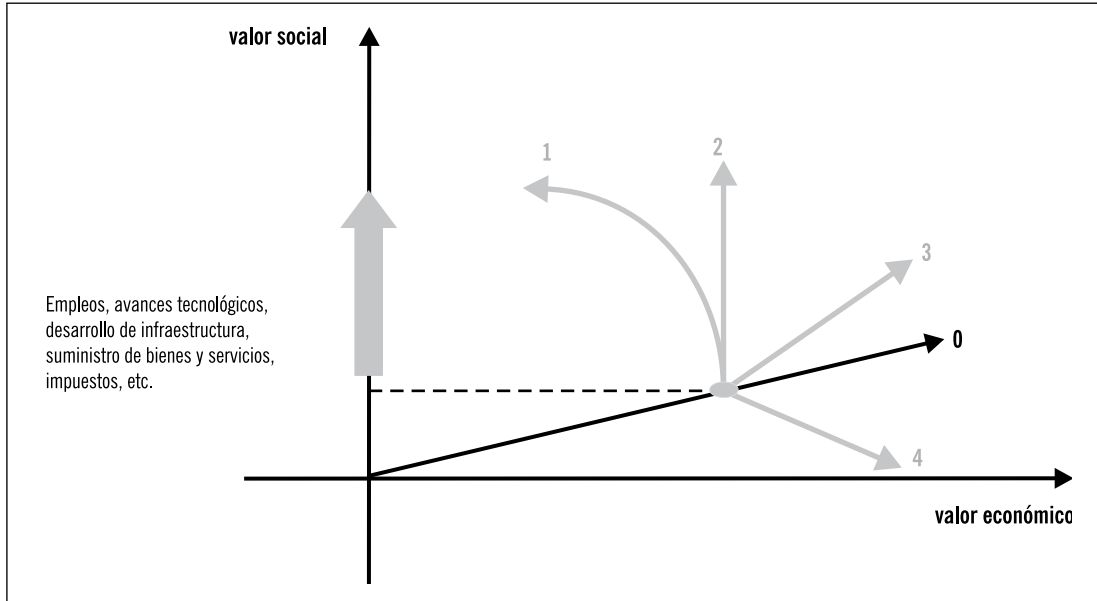
En cualquier coyuntura, los directivos empresariales pueden preguntarse cómo aumentar la generación de valor social y económico de su empresa. El análisis de la cadena de valor de la empresa, impulsado por las ideas de Michael Porter desde la década de 1980 es fundamental. Este análisis se ha concentrado en la dimensión económica, pero cada día surgen más evidencias de casos en los cuales ha sido sinérgico combinar la generación de valor social con valor económico.

Para una empresa que solo ha considerado la generación de valor económico, un primer paso en la identificación de formas de aumentar la generación de valor social y valor económico es responder la pregunta de cómo integrar la generación de valor social en la operación del negocio. El segundo paso será responder la pregunta de cómo integrar la generación de valor social en la estrategia del negocio. Una manifestación de este proceso son los esfuerzos de las multinacionales por aprovechar las posibilidades que plantean los mercados en la "base de la pirámide"⁴. Estas multinacionales buscan satisfacer unas necesidades a las cuales poca atención han dado a la vez que hacen negocios.

⁴ El texto más conocido en un campo de conocimiento muy dinámico es el de C. K. Prahalad (2005).

FIGURA
2

La generación conjunta de valor social y valor económico



Como resultado de las tertulias sectoriales, en este documento se destaca la integración de los emprendimientos sociales dentro de la cadena de valor de las empresas. En cada uno de los sectores estratégicos analizados, la cadena de valor básica de una empresa da una pauta para clasificar los emprendimientos sociales que se realizan o las posibilidades que aún no son exploradas. Ésta es una de las dos formas en que los emprendimientos sociales son clasificados dentro de cada capítulo.

La otra forma de clasificación contempla lo realizado por la empresa con los distintos grupos de interés. Ambas formas de clasificación son complementarias. Utilizar el lente de la cadena de valor dirige la mirada hacia la generación conjunta de valor social y económico; utilizar la matriz con los grupos de interés da espacio para aquellas iniciativas que no están ligadas a la generación de valor económico por parte de las empresas.

LAS LIMITACIONES DE UNA PERSPECTIVA CENTRADA EN LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

Una perspectiva distinta trae consigo un lenguaje diferente. Señalar como iniciativas o emprendimientos sociales ciertas experiencias, no es comprendido por todos y da lugar a malentendidos. Durante el desarrollo del proyecto fue importante considerar la incompreensión del concepto o los malentendidos alrededor de éste durante la etapa de recolección de la información para las investigaciones exploratorias que antecedieron las tertulias. Igual que con el concepto de responsabilidad social de la empresa, fue necesario buscar una comprensión mutua de aquello sobre lo cual se estaba preguntando.

Pero más allá de la comprensión del concepto de emprendimientos sociales, concentrar la mirada a nivel de proyectos o programas pone en un segundo plano el nivel organizacional. Un enfoque

organizacional privilegiaría la observación de los distintos tipos de relaciones que pueden surgir: de producción, de poder y de comunicación, entre otras. Este enfoque buscaría responder preguntas como: ¿cuál es el efecto de la ubicación de un emprendimiento social?, ¿qué unidad está comprometida en su impacto?, ¿qué diferencias introduce un emprendimiento social al comparar el desempeño de las organizaciones?

Ambos enfoques son complementarios; la diferencia está en la unidad de análisis que conside-

ran. Dado que la unidad de análisis escogida es la de los emprendimientos sociales, las preguntas relacionadas con el nivel organizacional pasan a un segundo plano. Aunque es importante considerar aspectos relacionados con la estrategia y el desempeño global de la organización, la perspectiva de trabajo del documento está limitada a los emprendimientos sociales de una empresa específica. Su influencia sobre la estrategia de la organización o su aporte a los mejores resultados organizacionales desborda el alcance de este trabajo.

CAPÍTULO 3

EVOLUCIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN COLOMBIA

El empresariado en Colombia lidera y participa en múltiples iniciativas con impacto en la sociedad. Sus contribuciones tienen una trayectoria histórica destacada. En la década de 1960 surgieron fundaciones de origen empresarial que hoy se mantienen y sobresalen por la cantidad y calidad de sus intervenciones. En 1991 catorce organizaciones gremiales se agruparon en el Consejo Gremial Nacional, y decidieron reorganizar y fortalecer la función social de los gremios en el país. Durante la misma década de 1990, el sector privado impulsó la creación de ocho corporaciones en temas estratégicos para el desarrollo como: la educación, la salud, la innovación y el desarrollo productivo, la paz, el desarrollo comunitario, la justicia y la transparencia. La experiencia de estas corporaciones mixtas ha servido para la creación de otro tipo de organizaciones, algunas de ellas con una mayor participación del empresariado. Durante los primeros años del siglo XXI, el esfuerzo por aumentar el impacto de la filantropía privada en distintos sectores ha generado diversas iniciativas de trabajo con el sector público y con organizaciones de la sociedad civil.

Existe una gran diversidad de iniciativas que responden a distintas necesidades, están estructuradas de diferentes maneras y tienen impacto en trabajadores, proveedores, clientes, competidores, comunidad local y sectores específicos de la sociedad. Para poder comprender mejor el amplio espectro de estas iniciativas, se pueden agrupar en tres tipos:

- Iniciativas filantrópicas alejadas del negocio.
- Emprendimientos sociales integrados al negocio.

- Contribuciones a la construcción de instituciones y políticas públicas.

Como en otros países latinoamericanos, luego de una filantropía con iniciativas dispersas y relaciones a distancia, hoy predominan las inversiones sociales enfocadas en grupos externos a las empresas. Durante muchos años, las empresas colombianas han apoyado el fortalecimiento de proyectos educativos y el desarrollo de aquellos de carácter productivo. Son más recientes los proyectos en salud y nutrición, medio ambiente, vivienda, cultura, transparencia y fortalecimiento institucional, paz y justicia. El paso de la caridad a la inversión social es una característica de estos proyectos.

La inversión social de las empresas, aunque no tiene relación directa con su negocio, genera beneficios como imagen, compromiso y sentido de pertenencia de sus empleados. En Colombia hay por lo menos tres modelos diferentes de inversión de las empresas en la sociedad: i) unas han decidido crear sus propios programas al interior de la empresa; ii) otras han decidido crear una organización aparte (e.g. una fundación, una corporación o una asociación) o apoyar una organización sin fines de lucro ya existente; y iii) algunas más participan en programas sociales liderados por otros (i.e. iniciativas de un gremio, de una organización sin fines de lucro ya existente, de una red específica o del gobierno de turno).

Las fundaciones empresariales y las fundaciones con empresas tienen una estrecha relación con una empresa particular y su rango de acción es amplio.

Otras organizaciones sin fines de lucro –aquellas que promueven el desarrollo de un sector, una actividad o un modelo de intervención– convocan a grupos de empresas y su especialización aumenta la probabilidad de que sus intervenciones tengan mayor impacto. La distancia entre las organizaciones sin fines de lucro y las empresas –distancia asociada con una menor identificación de las empresas con los programas y una menor dependencia de sus recursos financieros– limita la convocatoria, la participación y el uso de múltiples competencias empresariales en los variados emprendimientos sociales (Gutiérrez, Avella y Villar, 2006).

Algunas empresas en Colombia han logrado integrar sus estrategias de acción social y de negocio. En estos casos, la empresa logra generar valor social y valor económico con sus intervenciones sociales. Esto no solo aumenta la probabilidad de supervivencia de la intervención, sino que le provee a ésta una experiencia y una logística difícil de obtener de otra manera. Una iniciativa social integrada con el negocio tiene características muy distintas a las inversiones sociales alejadas del mismo, y tiene un impacto potencial muy alto por la sinergia posible entre lo económico y lo social (Gutiérrez y Jones, 2004). La incorporación de un emprendimiento social en la cadena de valor de las empresas es una de las formas a través de las cuales ha sido posible la generación conjunta de valor social y valor económico. También existen empresas que incorporan lo social en la estrategia de sus negocios y consiguen la sinergia mencionada.

En un tercer nivel están las contribuciones empresariales a la construcción de instituciones y políticas públicas. El ejemplo de ciertas empresas particulares ha impulsado al gobierno a legislar para extender –al resto del sector privado– las prácticas más interesantes. Son varios los casos en los cuales el Estado colombiano ha vuelto obligatorias algunas innovaciones. En 1957, tres años después de que 45 compañías crearan la

Caja de Compensación Familiar de Antioquia, Comfama, el Estado creó el Sistema de Subsidio Familiar. Otro programa inspirado en modelos de algunas empresas fue el programa de atención preescolar del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF); el gobierno de Carlos Lleras Restrepo (1966-1970) comprendió el beneficio de la iniciativa empresarial y la extendió al resto de empresas con dos modificaciones sustanciales: dejó de ser voluntario y las guarderías no se ubicarían en los predios de las empresas sino en los barrios de las poblaciones de ingresos bajos. Un tercer programa estatal en cuya promoción participó el sector privado es el de formación técnica y vocacional del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena. También deben mencionarse aquí las primas semestrales para los empleados; algunas empresas comenzaron a pagarlas, luego el gobierno las incluyó dentro de las prestaciones sociales a las cuales tienen derecho todos los trabajadores.

Pero más allá de la labor de innovación descrita, el sector privado ha participado en el fortalecimiento de las instituciones públicas en distintos niveles. Es ya común en la industria extractiva colombiana el “esquema tripartito”, a saber: la colaboración entre comunidades, empresas y organizaciones gubernamentales. En estos casos, por lo general de inversión social, el fortalecimiento institucional y un mayor impacto social van de la mano. Por último, algunas empresas participan –desde la esfera de sus negocios– en la construcción de lo público en un sentido que rebasa lo estatal y cuyas “acciones aumentan la convivencia entre los integrantes de la sociedad” (González, 2006).

En los tres niveles mencionados –inversión social, integración con el negocio y construcción de lo público– existen numerosos ejemplos de emprendimientos sociales realizados por las empresas en Colombia. Los siguientes tres capítulos se concentran en aquellos desarrollados por las empresas en tres sectores estratégicos para la economía nacional.

CAPÍTULO 4

EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

DE LAS GRANDES SUPERFICIES EN COLOMBIA⁵

Las grandes superficies son estructuras de comercio minorista relativamente nuevas en la historia económica de Colombia y aparecen con los esquemas comerciales de las cajas de compensación. En 2005 había 165 almacenes de cadena en todo el país, que incluían a distribuidores de productos no especializados. Este sector se ha caracterizado en los últimos años por una fuerte competencia, con largas temporadas de ofertas a bajos precios e inversiones de grandes cantidades de dinero para la apertura de nuevos almacenes y la remodelación y adecuación de otros.

Con el fin de ofrecer un panorama de los emprendimientos sociales que desarrollan las grandes superficies, este capítulo contiene un diagnóstico de las características generales de este sector del comercio, las tendencias en las iniciativas sociales de sus empresas, y las oportunidades existentes en el sector para generar un mayor valor social y económico. El texto fue elaborado a partir de entrevistas a los directivos de las nueve empresas con mayores ventas en el sector (ver el listado de éstas en la primera parte del anexo 2), una recolección de información secundaria y una tertulia realizada el 4 de agosto de 2004. El diálogo durante la tertulia enfatizó en las oportunidades y dificultades para profundizar las estrategias e iniciativas sociales de las empresas del sector. Aunque ciertas acciones futuras son identificadas, una perspectiva analítica de cómo están interrelacionadas las características del

sector será útil para considerar las perspectivas más provechosas en su desarrollo.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL SECTOR DE LAS GRANDES SUPERFICIES

Las grandes superficies son supermercados e hipermercados con una extensión muy superior a la de los establecimientos tradicionales. Esta denominación también aplica a los establecimientos comerciales en las modalidades de grandes almacenes, almacenes populares, centros comerciales y parques comerciales. Las grandes superficies, cuya definición se asemeja a un “comercio moderno diversificado”, se caracterizan por ser un segmento de empresas modernas con estructuras de comercio minorista.

Las grandes superficies en el mundo se han desarrollado de acuerdo con los nuevos hábitos de consumo de la población. Detrás de esta modalidad de comercio está el cambio del “mostrador” de las tiendas por el “autoservicio”; esto permitió a la clientela hacer su elección directamente de las góndolas en menor tiempo y con mayor comodidad. Cuando esta modalidad de venta tuvo dificultades con los productos a expender o no había espacio disponible, se modernizaron las instalaciones. Al mismo tiempo se intentó mantener la atención “personalizada”, característica clave para el consumidor acostumbrado a la atención del tendero.

⁵ La financiación adicional para la tertulia con las empresas del sector de las grandes superficies provino de las siguientes empresas: Alkosto, Carrefour, Carulla-Vivero, Éxito, Supertiendas Olímpica y Home Center.

El proceso ha sido benéfico para la gran masa de los consumidores: los almacenes de cadena han podido disminuir precios por la vía de menores márgenes de comercialización y han logrado un incremento notorio en la oferta de bienes. Antes del desarrollo de estos nuevos canales estaban fuera del alcance, en forma regular y masiva, productos como el pescado fresco o los libros.

La expansión de los supermercados, y en especial los denominados grandes supermercados (aquellos con cinco o más cajas de salida), facilitó la entrada de las grandes superficies en zonas urbanas. Su cercanía, junto con mejores precios y amplitud de oferta constituyen la ventaja competitiva de estos establecimientos. De igual manera, la concentración urbana les permite gozar de economías de escala y poder de mercado.

La evolución de estas características ha significado un mayor poder de negociación de los distribuidores frente a los fabricantes en cosas como espacios de venta para los productos y condiciones de pago; también surgieron los denominados productos con marca del distribuidor. Todo esto alteró la relación de poder entre fabricantes y distribuidores.

LAS GRANDES SUPERFICIES EN COLOMBIA

A partir de los años noventa, los supermercados de las cajas de compensación pierden buena parte de su participación en el mercado frente a cadenas como Almacenes Éxito, Carulla y el Grupo Olímpica. Esta tendencia se profundiza con la llegada a Colombia de los hipermercados como Carrefour y AlKosto. El cuadro 1 muestra las características generales de las grandes superficies en Colombia.

La competencia en el sector es un tema crucial y resulta en una gran diferencia en los ingresos operacionales de las cuatro cadenas más importantes (figura 4). Existe por lo menos en dos niveles: a nivel de grandes superficies, entre pares,

y entre organizaciones de muy distinto nivel de desarrollo organizacional, esto es entre grandes superficies y pequeños comerciantes.

Desde 2004, el sector de las grandes superficies ha presentado fusiones y nuevas inversiones que han dado un importante crecimiento a sus activos. A las agresivas expansiones de Olímpica y Carrefour se suman las fusiones de Casino, el Éxito y Cadenalco, y Carulla-Vivero. Estas acciones han promovido en el comercio una "guerra" por los mejores espacios de las ciudades, primero en las grandes y, posteriormente, en las intermedias. La competencia entre cadenas de almacenes existe en todas las grandes ciudades del país (figura 5).

En cuanto a la competencia entre comercializadores grandes y pequeños, según cálculos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, existen más de 300.000 tenderos en Colombia que dan ocupación a cerca de un millón de personas. El sector es uno de los más dinámicos de la economía: las grandes superficies le han quitado mercado a canales informales (centros comerciales estilo San Andresito) en licores, electrodomésticos y computadores, y compiten fuertemente con los supermercados y tiendas de barrio y con las plazas de mercado (Peláez, 2001). Para Rafael España, director de investigaciones económicas de Fenalco, la menor demanda de alimentos en supermercados e hipermercados durante 2003 (estas ventas cayeron del 43,7 al 40%) ocurrió por el retorno de los compradores a los supermercados de barrio (de dos o tres cajas de pago) y las plazas de mercado (Guevara, 2004). Las tiendas de barrio han podido replicar en su propia escala algunas de las técnicas de los grandes almacenes. Además, existen proyectos relacionados con la modernización y reestructuración de las plazas de mercado.

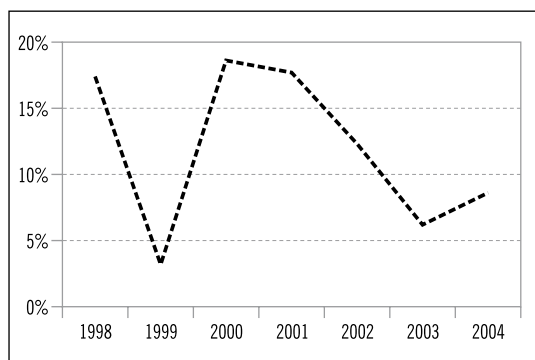
Una de las propuestas del Ministerio es Pymes de Comercio para los Colombianos, un proyecto liderado por la Dirección General de Comercio y Promoción de la Competencia del Ministerio

CUADRO 1 Información general del sector de las grandes superficies

Demografía	Crecimiento y ventas	Contribuciones a la sociedad
<ul style="list-style-type: none"> Para 2005, en Colombia existían cerca de 165 almacenes de cadena que incluían a “distribuidores de productos no especializados” o de “ferretería al por mayor” como Home Center y Home Sentry. Para este año, fue Carrefour quien mantuvo un plan de expansión bastante agresivo, con inversiones de alrededor de los 70 millones de euros y la apertura de seis tiendas. La mitad de los grandes almacenes tienen como sede principal la ciudad de Bogotá; en segundo lugar se ubican en el Valle del Cauca, en tercer lugar en Antioquia y en cuarto lugar, en el Eje Cafetero (Pereira, Armenia, Manizales). No hay datos consolidados de ventas por ciudad; no se puede determinar la participación en el mercado de acuerdo con las diferentes plazas del país. 	<ul style="list-style-type: none"> Para 2005, las ventas del sector “comercio al detal” eran de \$62'924.992 millones. Los almacenes de cadena lograron una leve recuperación desde 2002, cuando crecieron un 1%. Sin embargo, en 2003 cayeron a un 0,7% en su crecimiento real en ventas. Según el Dane, la recuperación real comenzó a partir de 2004, fruto del mayor consumo de muebles y electrodomésticos en la población. En la figura 3, se puede observar este ciclo de la dinámica del sector hasta 2004. Las ventas de las cuatro empresas más grandes corresponden al 72,8% de las ventas totales, para 2005. Para 2004, las cajas de compensación familiar aumentaron sus ventas anuales a \$3'947.874 con respecto 2003, cuando sus ventas fueron de \$3'447.837. El 66% de las ventas son facturadas por las seis más grandes, el resto lo facturan las otras 41 cajas. Dentro de las más grandes, Cafam participó con el 21,5% de las ventas; Colsubsidio con el 17,5%; Comfamiliar (Valle del Cauca) con el 8,3%; y Comfama con el 7%. Los productos que más aumentaron sus ventas fueron las líneas de aseo y belleza, delikatessen, muebles y electrodomésticos. 	<ul style="list-style-type: none"> En cifras del Dane, las grandes superficies tuvieron 81.399 empleados durante el tercer trimestre de 2005 y el segundo trimestre de 2006. De éstos, el 62% era personal permanente, el 20% temporal contratado directamente y el resto a través de agencias. El aporte al PIB de las actividades comerciales disminuyó un par de puntos durante la década de 1990; a principios de la misma su participación era cercana al 10% y fue del 7,2% en 2001. Sin embargo, para 2004 el sector tuvo una importante recuperación, con un aporte del 10,9%

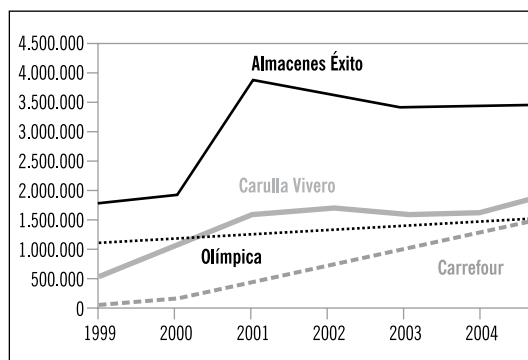
Fuente: Benchmark 2004-2005, Revista Dinero⁶ y Dane.

FIGURA 3 Comportamiento en ventas de las grandes superficies



Fuente: Base de datos Benchmark. BPR Asociados.

FIGURA 4 Ingresos operacionales reales Grandes superficies - Colombia



Fuente: 5.000 empresas, Revista Dinero.

⁶ "Ventas al detal". http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=25801. Consultado el 8 de octubre de 2006.

de Comercio, Industria y Turismo, que nació al comprobarse el grave problema al que se enfrentaban los pequeños comerciantes en general y las tiendas de barrio en particular, cuando un almacén perteneciente a una gran cadena se ubicaba cerca de un sitio residencial. El objetivo primordial de Pymeco es fortalecer a los pequeños comerciantes, utilizando una serie de estrategias encaminadas a que los tenderos sean cada vez más competitivos con la idea de darle sostenibilidad en el tiempo al empleo que generan en Colombia⁷.

INFRAESTRUCTURA, DESARROLLO TECNOLÓGICO Y PRODUCCIÓN

Durante los últimos años el sector de las grandes superficies se ha caracterizado por una fuerte competencia, con largas temporadas de ofertas a bajos precios y grandes inversiones para la apertura de nuevos almacenes o la remodelación y adecuación de otros ya existentes. Las grandes superficies tienen dos pautas para su localización en un centro urbano: los edificios altos y la periferia de la ciudad. En el tercer trimestre de 2003, los grandes almacenes e hipermercados minoristas tenían –en promedio– un área de ventas disponible al público de 1,5 millones de mt² (Dane, 2004).

Las grandes superficies concentran todo tipo de productos alimentarios y no alimentarios, y en ocasiones incluyen actividades de ocio. El sector evoluciona cada día más en materia de recreación, turismo y comercio, hasta convertirse en punto de encuentro familiar. A finales de 2003, las cadenas Éxito y Carrefour anunciaron la apertura de salas de cine multiplex para incentivar el flujo de visitantes y, además, fortalecieron sus inversiones en parques infantiles y actividades para el público

juvenil. También Almacenes Éxito abrió en el almacén más grande en Barranquilla, un parque de atracciones mecánicas y un gimnasio, en un esquema similar al de Cafam con su almacén Floresta Mundo Comercial en Bogotá.

Otras tendencias del sector, que se han venido consolidando desde 2005, son los modelos de diversificación de formatos para llegar a poblaciones pequeñas y a centros de consumo popular. Un ejemplo de ello es Carrefour Colombia que desarrolló un proyecto piloto para la creación de un formato con características de tienda, la primera de las cuales fue inaugurada en 2006 en el sur de Bogotá. En la misma línea, Almacenes Éxito ha abierto las tiendas O'Precio en Medellín.

La particularidad de este sector reside en concentrarse en el consumo de los estratos bajos. Este enfoque es uno de los aspectos que explica las fortalezas de las grandes superficies en la economía nacional:

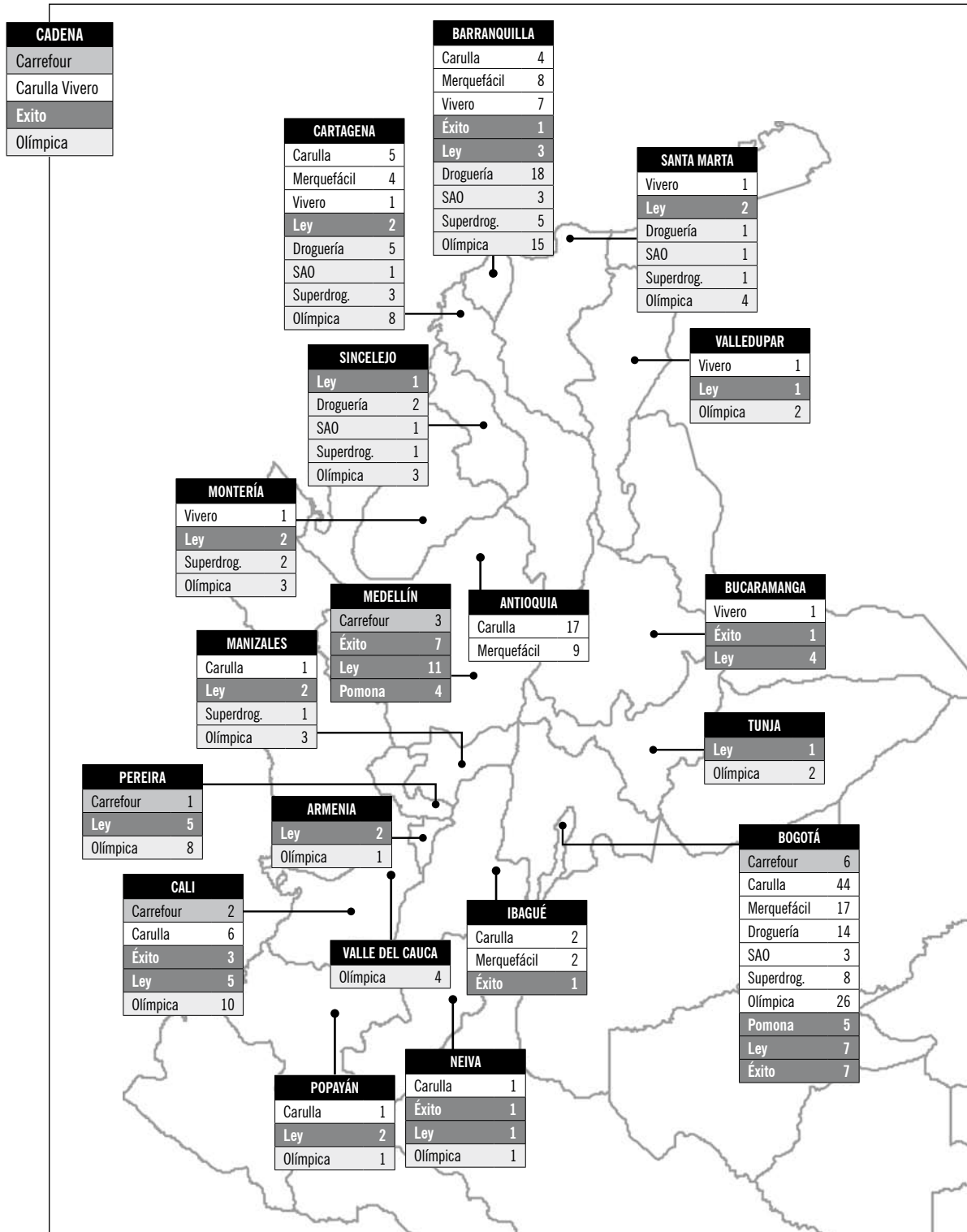
El estrato 2 puede representar en Colombia el 30% de la población, un tamaño de mercado que las grandes cadenas de almacenes están dispuestas a conquistar a como dé lugar (Revista Dinero, 2006).

En cuanto al desarrollo tecnológico de estos almacenes, sus fortalezas son la sistematización de sus procesos mediante los códigos de barras; el uso de tarjetas débito; la unificación de pesas y medidas con precios correspondientes y el cultivo de su clientela a través de programas de fidelización.

Como estrategia de producción, lo más novedoso es la introducción de marcas propias dentro de su portafolio de productos, las cuales compiten con grandes empresas de productos alimenticios y se posicionan por su calidad y su menor precio.

⁷ "Regulación de Pequeñas y Medianas Empresas de Comercio – PYMECO." En <http://www.mincomercio.gov.co> consultado el 18 de octubre de 2004.

FIGURA 5 Ubicación en ciudades del país de cuatro de las principales empresas (2005)



Tomado de www.dinero.com

EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN LA CADENA DE VALOR DE LAS GRANDES SUPERFICIES

La cadena de valor de una gran superficie, como la de cualquier organización productiva, tiene unas actividades centrales y otras de apoyo en la generación de valor agregado (Porter, 1985). El cuadro 2 presenta un esquema básico de la cadena de valor para una gran superficie. Las actividades centrales son la planeación, las compras, la logística en el punto de venta y el servicio al cliente.

En la cadena de valor de las grandes superficies hay múltiples oportunidades tanto para la generación de valor social como para su impacto ambiental. Desde la planeación es posible incorporar distintos tipos de emprendimientos sociales. Por ejemplo, es posible incluir actividades de investigación y desarrollo de nuevos productos y el diseño de nuevas cadenas de abastecimiento que contribuyan a la generación conjunta de valor social y valor económico. En el proceso de compras existen variadas formas de generar valor

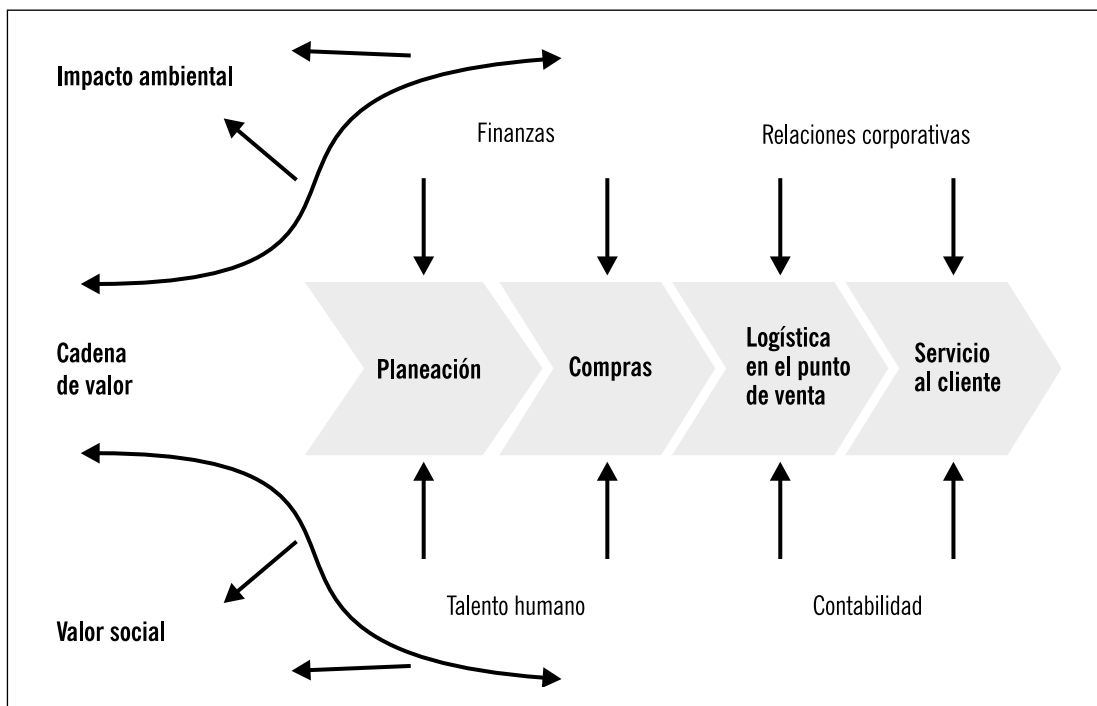
social que incluyen el desarrollo de proveedores provenientes de poblaciones debilitadas, la asesoría técnica para que los proveedores puedan cumplir con los requisitos de cantidad, calidad y oportunidad, y condiciones de intercambio más equilibradas como las del comercio justo.

En el siguiente eslabón, la logística del punto de venta, también hay diversas maneras de crear valor para empleados y clientes. Por un lado, acciones afirmativas en la contratación de discapacitados pueden coexistir con programas de bienestar para los empleados. Por otro, la promoción del consumo responsable comienza con el cliente y puede tener un impacto positivo en la sociedad. Además, las campañas de ayuda a organizaciones o bancos de alimentos ponen a disposición de éstas la logística y productos de las grandes superficies.

Por último, en el eslabón de servicio al cliente es posible disminuir las barreras de acceso que enfrentan ciertas poblaciones para el consumo

CUADRO 2

La cadena de valor en una gran superficie



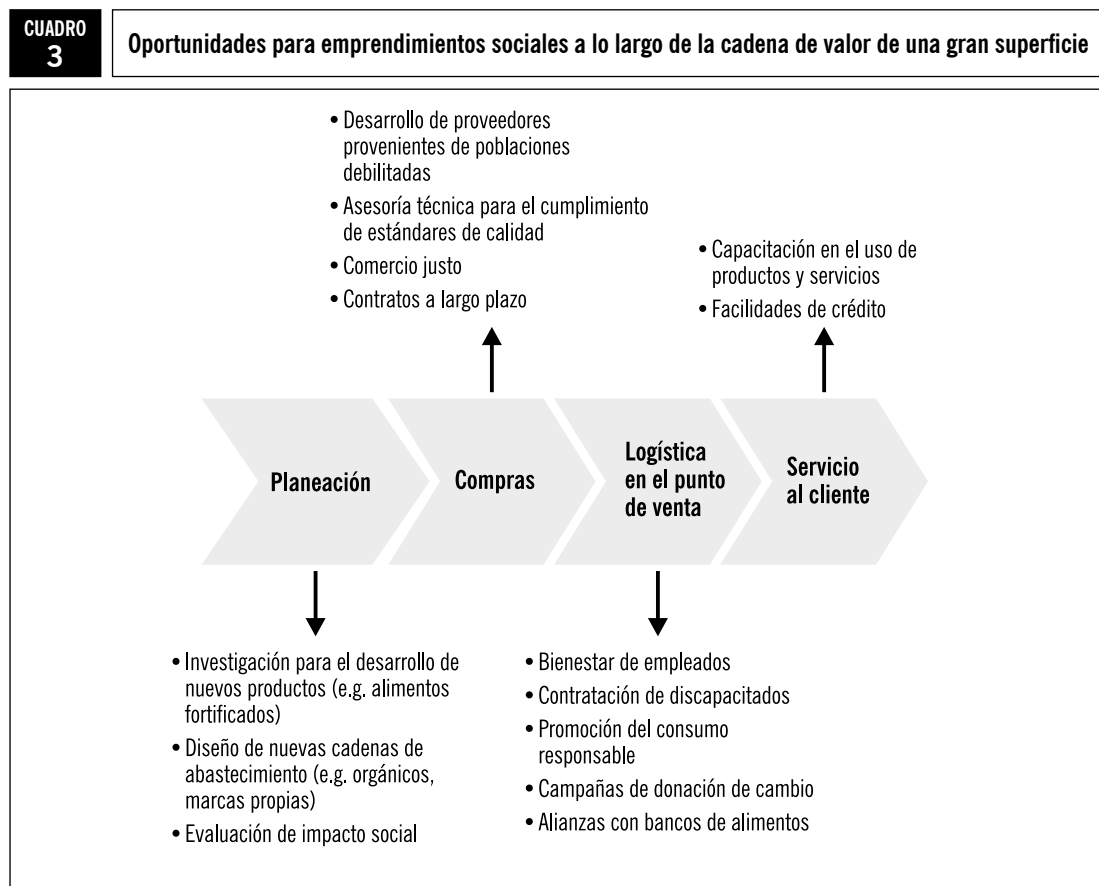
de los productos que ofrece una gran superficie. Por ejemplo, disminuir barreras de información al proveer capacitación en el uso y mantenimiento de ciertos productos, o disminuir barreras de precio al ofrecer programas de crédito para el consumo. Un listado inicial de algunas de las distintas oportunidades para la generación de valor social aparece en el cuadro 3.

Es común encontrar que las grandes superficies desarrollen alguno de los emprendimientos sociales listados en el cuadro 3. Lo que no es frecuente es que éstos u otros emprendimientos sociales estén presentes a lo largo de toda la cadena de valor de una misma compañía.

EMPRESARIOS SOCIALES DE LAS GRANDES SUPERFICIES EN OTROS PAÍSES

Según Reardon y Berdegúe (2001), el desarrollo del mercado minorista de alimentos en América Latina⁸ se hizo en una década de globalización, cuando a Estados Unidos le tomó 50 años. La rápida transformación del sector ha traído grandes desafíos para los pequeños campesinos y las pequeñas empresas alimenticias y a la vez un importante conjunto de oportunidades.

Los supermercados y almacenes de cadena han pasado de permanecer en sus nichos originales de altos estratos y grandes países en las déca-



⁸ Reardon y Berdegúe hacen una distinción de mercados minoristas: i) pequeñas tiendas "todo servicio" que no pertenecen a tiendas de cadena; ii) mercados tradicionales al aire o cubiertos; iii) pequeñas tiendas de autoservicio; y iv) grandes tiendas de autoservicio o supermercados de cadena.

das de 1970 o 1980, a expandirse a segmentos del mercado de la clase media y de la clase trabajadora, en las ciudades y pueblos de tamaño medio y a los países más pobres de la región. Esta expansión afecta directamente a las zonas rurales de los países, tanto por la oferta como de la demanda de alimentos. Por un lado, los supermercados se han ido acomodando a las necesidades y exigencias del consumidor urbano. Por el otro, en los países latinoamericanos el tema de proveedores es de gran relevancia para los supermercados, principalmente en lo que concierne a frutas y verduras.

Como lo señalan Schwentesius y Gómez (2001) para México, la tendencia para la compra directa a productores es que sean agricultores de tamaño medio quienes pueden cumplir los requisitos de calidad y logística, incluido volumen y consistencia, demandados por los supermercados. Sin embargo, a través de las redes de abastecimiento y centros de distribución las grandes superficies han permitido la incursión de pequeños agricultores que cumplen con exigencias de calidad y surtido, mejorando así las condiciones de algunos sectores agrícolas mientras satisfacen sus requerimientos comerciales. Tal es el caso de Hortifruti, una empresa proveedora de la Corporación Supermercados Unidos que contrata –en su nombre– con 500 agricultores de Costa Rica (Alvarado y Charmel, 2001) y 200 en Nicaragua (80% de ellos pequeños productores) (Reardon, 2002).

En otras ocasiones las relaciones son directas con cooperativas de campesinos. En Purranque, Chile, las cadenas de pequeños supermercados de provincia se abastecen de verduras con campesinos locales proyectando una imagen de su almacén local que beneficia a la comunidad local (Faiguenbaum, Berdeguá y Reardon, 2001). Similar a este ejemplo, se encuentra el del programa de certificación de calidad de Carrefour para los productores de tomate en México. En Colombia, Carrefour también ha comenzado a desarrollar esta práctica de trabajo con proveedores nacionales, y en Brasil utiliza su red de abastecimiento

mundial para contratar a los productores de melón y proveer a sus 67 tiendas en ese país, así como a los centros de distribución Carrefour de otros 21 países (Farina, 2001).

Son variados los casos en que las grandes superficies realizan esfuerzos para ayudar a los campesinos con asistencia técnica y financiamiento. Existen varias experiencias de gobiernos nacionales y organismos multilaterales que se unen para fomentar programas de desarrollo con las grandes superficies. En el programa *Fabrica do Agricultor* en Paraná, Brasil, el gobierno estatal y el Banco Mundial ayudan a los pequeños procesadores de alimentos para que vendan sus productos a los supermercados en las ciudades intermedias (Del Grossi y Graciano, 2001). La colaboración incluye facilitar las relaciones comerciales con los supermercados a través de un programa estatal de licencias y certificación de negocios. Además de la asistencia técnica en el procesamiento y empaque, proveen asesoría y capacitación en *marketing* a los pequeños productores. Otro ejemplo en Guatemala es la Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales, Agexpront que junto con el Ministerio de Agricultura ha desarrollado el Programa Integral de Protección Agrícola y Ambiental. Este programa se creó inicialmente en la década de 1990 para dar una certificación de seguridad a los alimentos destinados a las exportaciones, pero hoy en día se ha expandido para ayudar a los productores a vender a las cadenas de supermercados (Estrada, 2002). A través de este sistema ayudan a que los pequeños productores de frutas y verduras alcancen los estándares de calidad requeridos para proveer a los supermercados y a los mercados de exportación.

Además del trabajo con proveedores, algunas grandes superficies tienen importantes logros en sus relaciones con las comunidades. Por ejemplo, la cadena de supermercados HBE, una compañía establecida en Texas y el norte de México, tiene un amplio portafolio de programas con comunidades financiado con el 5% de sus ganancias antes de impuestos⁹. Además, son destacados

⁹ <http://www.hebmexico.com/acercade.html>, acceso el 23 de julio de 2006.

sus programas con los bancos de alimentos de la organización Cáritas. El apoyo a proveedores y comunidades llama la atención dentro del panorama de las grandes superficies en Latinoamérica.

EMPRENDIMIENTOS SOCIALES DE LAS GRANDES SUPERFICIES EN COLOMBIA

En el país los emprendimientos individuales tienen características específicas: algunas empresas tienen programas que se concentran en trabajar con proveedores de poblaciones vulnerables, otras prefieren enfatizar la mejora en las condiciones laborales de sus empleados, mientras otras tantas trabajan con las comunidades aledañas o apoyan organizaciones de la sociedad civil en un tema específico. Hay múltiples posibilidades en la definición de cuál será el alcance de un emprendimiento social para un grupo de interés específico. Por ejemplo, una empresa puede apenas cumplir con la ley respecto a sus clientes y proveedores, pero tener una intervención innovadora en sus relaciones con la comunidad. Considerar las distintas intervenciones y la sumatoria de sus impactos permite dar una mirada amplia a la generación de valor social y valor económico por parte de una empresa. Por ahora solo serán resaltadas algunas de las intervenciones sociales que han llevado a cabo las empresas. Es importante destacar los distintos modelos de intervención; determinar su magnitud e impacto está fuera del alcance de este documento.

En la investigación desarrollada, las iniciativas sociales fueron clasificadas en un cuadro que relaciona a los grupos de interés de una gran superficie con la centralidad de sus iniciativas para el negocio. El cuadro 4 muestra las iniciativas reportadas y el anexo 3 contiene, como ejemplo, un listado de los emprendimientos sociales desarrollados por tres de las empresas entrevistadas. Las columnas del cuadro diferencian entre las iniciativas que están integradas a la estrategia del negocio de aquellas sin relación directa con el mismo. Por lo general, cuando hay una integración de lo social

con el negocio existe una motivación utilitaria, en el sentido de una consideración de los costos y beneficios resultantes. Mientras tanto, es común una motivación altruista cuando el emprendimiento no tiene relación directa con el negocio.

Las grandes superficies del país han sido convocadas para apoyar diversas causas, así como para fomentar el desarrollo regional y social de aquellos lugares en donde operan. Por ejemplo, el presidente nacional de la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias (Acopi) ha sugerido a las grandes superficies comerciales tener en cuenta a las Pyme como uno de sus principales proveedores y mantener buenas relaciones bajo acuerdos de equidad (La República, 2004). Por otro lado, ya existe un "Acuerdo unificado sobre buenas prácticas industriales, comerciales y defensa del consumidor" firmado por la Andi-Acopi y Fenalco. Este acuerdo busca compromisos mutuos con reglas de comportamiento comercial. Al analizar las iniciativas emprendidas por las grandes superficies en Colombia, el cuadro 5 presenta los programas más comunes entre ellas.

Es poca la evidencia de monitoreo y seguimiento a los programas sociales adelantados; tampoco es explícita la articulación de las iniciativas sociales. La excepción son algunos casos de evaluación en los más grandes almacenes, en los cuales hay una política clara de intervención social.

Un aspecto notorio es la replicación de las iniciativas sociales de estas empresas. Si una gran superficie comienza con un proyecto, otras cadenas se unen al mismo tema. Aún no existe la conciencia de tener iniciativas para cada grupo de interés y trabajar con programas de diferente alcance, lo que contribuiría a una actuación más amplia y balanceada. Por ejemplo, los proyectos con comunidades específicas podrían complementarse con iniciativas para los empleados; el apoyo a programas de nutrición podría combinarse con apoyo al desarrollo de proveedores. De esta manera, las iniciativas sociales atenderían a distintos frentes e intereses de una empresa.

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

**CUADRO
4**

Emprendimientos sociales con los distintos grupos de interés de las grandes superficies en Colombia

Alcance Grupos de interés	Iniciativas relacionadas con el negocio	Iniciativas alejadas del negocio
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de marcas propias con proveedores colombianos. • Importación de ideas de otros países para ser desarrolladas por proveedores colombianos. • Ferias artesanales permanentes. • Acercamiento a Pymes a través de conferencias. • Mayores ingresos a productores por compra directa. • Comercialización de productos orgánicos de Pymes. • Intermediación comercial para exportación de productos colombianos. • Apoyo en la obtención de certificados de calidad superior y mejores precios. 	
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a planes de carrera. • Becas para empleados. • Capacitación y asesoría en la creación de microempresas para familiares de los empleados y compra de algunos de sus productos. • Programas de incentivos por cumplimiento de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Becas para familiares de los empleados. • Programas de bienestar social para los empleados y sus familias. • Fondo de empleados para capacitación, calamidades, vivienda y crédito.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de puntos de ventas en lugares distantes. • Desarrollo de alimentos orgánicos y saludables. • Capacitación y utilización de logística para microcréditos. • Capacitación en la utilización de artículos en venta. 	
Competidores		
Comunidad local	<ul style="list-style-type: none"> • Donaciones a los bancos de alimentos. • Contratación de empleados de zonas cercanas al almacén. • Realización de ferias artesanales y artísticas para personas con discapacidad. • Integración a través de autoridades locales y vocería de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comedores comunitarios con el Programa Mundial de Alimentos. • Programas de empleados voluntarios al servicio de ONG. • Adopción de zonas verdes. • Donaciones en dinero y especie a fundaciones para proyectos en nutrición, educación, salud, zona de influencia de almacenes o fechas especiales. • Realización de campañas de donación de cambio. • Padrinazgo a escuelas y niños de escasos recursos.
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de productos a grupos vulnerables. • Equiparación de oportunidades. Apoyo laboral a personas con limitaciones físicas y sensoriales. • Entrega de premios por intervención e investigación en nutrición. • Apoyo en la conformación de alianzas para apoyar la creación de microempresas productivas. • Promoción de la producción limpia en tiendas, bodegas y procesadoras de alimentos. • Campaña "Tejido Humano". • Realización de campañas especiales para donación en educación y nutrición. • Formación para el trabajo y posibles contactos laborales. • Comercialización de productos de sustitución de cultivos ilícitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en caso de catástrofes naturales. • Realización de programas de reciclaje y donación de las utilidades. • Patrocinio de actividades y eventos cívicos. • Promoción de la desvinculación de los niños del conflicto armado.

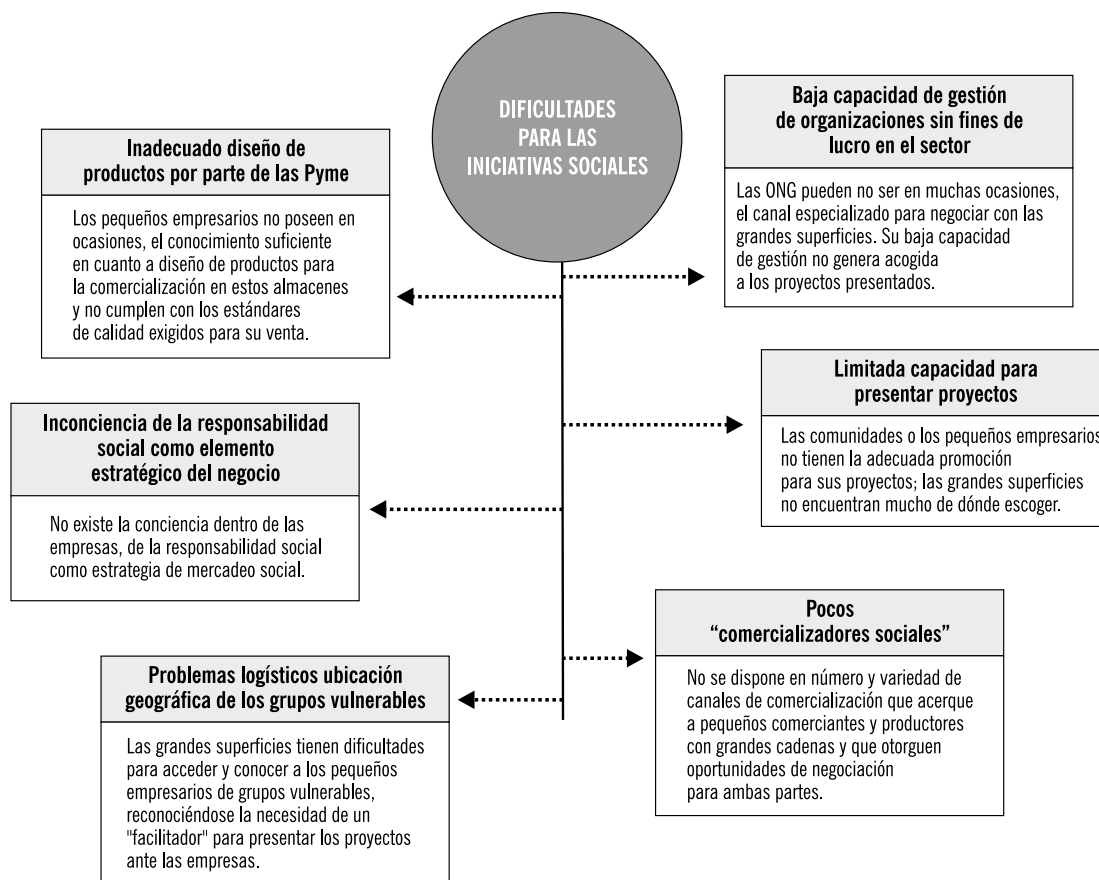
En concreto, el cuadro 5 muestra el énfasis existente en las iniciativas desarrolladas por las grandes superficies entrevistadas. La existencia de distintos énfasis da cuenta de las posibilidades de las empresas del sector de complementar sus actuales programas e incrementar su generación de valor social y valor económico. La figura 6 muestra la realidad, pero también las posibilidades del actuar socialmente responsable de una gran superficie. Es posible complementar este panorama con proyectos que atiendan a otros

grupos de interés y con iniciativas de mayor alcance. Ante tal perspectiva, es importante enfrentar las limitaciones y los obstáculos identificados por los actores del sector.

OBSTÁCULOS QUE DIFICULTAN EL DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS SOCIALES EN LAS GRANDES SUPERFICIES EN COLOMBIA

De acuerdo con los participantes en la tertulia de las grandes superficies, los obstáculos identificados pueden resumirse así:

FIGURA 6 **Obstáculos para el desarrollo de iniciativas sociales en las grandes superficies en Colombia**



Los obstáculos identificados están concentrados en las dificultades existentes para el desarrollo de proveedores pertenecientes a comunidades poco privilegiadas. Paralelas a estas dificultades hay limitaciones para realizar iniciativas con los empleados, con otras organizaciones en el sector

y con los clientes –para solo mencionar a tres de los grupos de interés que más relación tienen con el negocio–. El trabajo con cada uno de estos grupos de interés puede reforzar la creación de valor económico y social en alguno de los eslabones de la cadena de valor de la gran superficie.

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

**CUADRO
5**

Temas en los que se concentran los emprendimientos sociales de las grandes superficies en Colombia¹⁰

	Campañas de donación de cambio	Campaña Tejido Humano
Donación a fundaciones	Gran parte de los almacenes tienen campañas de donación de cambio para fundaciones que trabajan en causas sociales. Esta campaña permite involucrar a los clientes dentro de la política social de la empresa, dándole la oportunidad de donar su cambio de manera voluntaria para diferentes obras sociales. Este programa implica la utilización de la logística del supermercado para permitir el recaudo de fondos orientado a proyectos con objetivo social.	Tejido Humano es una organización sin ánimo de lucro de carácter privado que reúne a más de 35 entidades a nivel nacional. Varias cadenas de almacenes se han comprometido con el “etiquetado social” en productos, que utilizan parte del valor de la compra y un aporte del almacén, para programas de apoyo a poblaciones vulnerables. Tejido Humano ayuda a los miembros de la Fuerza Pública que como consecuencia del cumplimiento de su deber hoy son discapacitados, a sus familias, las viudas y huérfanos del conflicto, y a personas reinsertadas de grupos armados al margen de la ley, a través de la campaña Sello Social.
Donación de alimentos perecederos a bancos de alimentos		
Alimentación	Todos los almacenes entrevistados manifestaron tener programas para donar alimentos sobrantes, en buen estado y aptos para el consumo humano, a organizaciones sin ánimo de lucro que se encargan de distribuirlos a la población marginada. La diferencia radica en que algunos almacenes se encargan de separar el producto destinado a los bancos y entregarlo seleccionado, prestando así su capacidad logística, y en otros casos el mismo banco de alimentos se encarga de escoger los productos aptos para el consumo. En el caso de Bogotá, estas donaciones se hacen en la mayoría de los casos al Banco Arquidiocesano de Alimentos y en pocas ocasiones a fundaciones específicas.	
Programas de bienestar social para los empleados y sus familias		
Empleados	Muchos almacenes conscientes de que la responsabilidad social empieza desde el interior de su organización, ofrecen diferentes programas para el desarrollo humano de sus empleados y sus familias. Estos programas van desde actividades de bienestar como celebración de fechas especiales, hasta capacitación para la formación de microempresas y préstamos para vivienda ofrecidos directamente.	
Compra de productos a comunidades vulnerables		
Comunidades vulnerables	Algunas cadenas están comprando productos a microempresas de grupos sociales marginados garantizando así su comercialización. Algunos de los grupos de proveedores están conformados por personas en situación de desplazamiento o con alguna limitación física, trabajadoras sexuales, cultivadores de productos orgánicos y cultivadores de productos para la sustitución de cultivos ilícitos.	
Trabajo en alianza		
Alianzas	La mayoría de las grandes cadenas entrevistadas tienen programas sociales con el gobierno o con agencias de cooperación internacional como las Naciones Unidas, el Programa Mundial de Alimentos y la Organización Internacional para las Migraciones.	

¹⁰ Iniciativas encontradas en más del 80% de las grandes superficies entrevistadas.

OPORTUNIDADES PARA AUMENTAR EL IMPACTO SOCIAL DEL SECTOR

Los retos para la generación de valor social por parte del sector de las grandes superficies se encuentran asociados con la comercialización, la producción regional, la intermediación social y la información relevante para toda la cadena. En cada uno de estos temas, varios actores pueden contribuir con la generación de valor económico y social.

Trabajar en la *comercialización* requiere atender tanto a los proveedores como a los clientes de una gran superficie. Por un lado, la atención a los proveedores incluye, entre otras cosas, el estudio de la cadena de surtido para articular la demanda con la oferta de proyectos sociales; el trabajo en procesos críticos, como el diseño y calidad de los productos de las Pymes, en el cual pueden emitir conceptos y coordinar con las facultades de diseño para que asesoren este desarrollo; la capacitación al pequeño empresario sobre diseño, calidad y negociación de sus productos; el apoyo a la gestión de los intermediarios sociales; y la generación de empleo digno para poblaciones vulnerables, –como grupos de discapacitados o de personas en situación de desplazamiento. Por otro lado, apoyar a los bancos de alimentos, clientes de las grandes superficies, requiere comprender su situación actual, modernizar sus sistemas de información, modificar sus entregas (i.e. pasar de bultos a raciones balanceadas) y aprovechar los excedentes existentes (e.g. transformar y comercializar conservas).

En ambos casos, el desarrollo de proveedores y el apoyo a los bancos de alimentos, es necesario que las grandes superficies unan esfuerzos con el Estado y las organizaciones de la sociedad civil dedicadas a promover la capacitación, la organización y el crédito para proyectos productivos con comunidades vulnerables. El liderazgo, sobre todo en el desarrollo de proveedores, lo tienen las grandes superficies; lo que hagan o dejen de hacer estas empresas es determinante.

El tema de los proveedores tiene relación con la producción regional. En este nivel son importantes las líneas de apoyo a las microempresas, los sistemas de garantías, los convenios con la banca comercial, las macroruedas de negocios y las alianzas con los gobiernos territoriales. En el desarrollo del entorno competitivo el Estado desempeña un papel central, sin desconocer los aportes del sector privado para ayudarse a sí mismo y en ayudar a la sociedad.

El tercer reto es la intermediación social. Son cruciales las comercializadoras sociales para acercar los pequeños y medianos productores a las grandes cadenas; los beneficios son visibles tanto en mejora de las condiciones de negociación como en acceso a la oferta y la demanda. Estas comercializadoras sociales pueden impulsar el desarrollo de ciertas cadenas productivas en las cuales haya una ventaja competitiva por razones geográficas o de cualquier otra índole. El apoyo a los microempresarios a través de capacitación, organización, crédito, desarrollo de marca, canales de distribución y alianzas puede provenir de varias organizaciones de la sociedad civil y entidades del Estado. Murgueitio y Sandoval (2004) identifican formas tradicionales y alternativas de realizar la intermediación social.

Un último tema comprende la información e investigación de casos y condiciones que facilitan y obstaculizan el desarrollo de emprendimientos sociales como valor agregado a las grandes superficies. Así mismo, esto es una forma de realizar seguimiento y promoción a las iniciativas que desarrolla el sector, y de diseñar herramientas para aumentar el impacto a través del mercadeo social. Es fundamental, en este punto, el compromiso de las universidades para la investigación de estrategias y alternativas para el sector.

Los retos para superar las dificultades enunciadas comprometen a los distintos actores del sector y cada uno puede aportar desde su ámbito de acción. Algunos de los compromisos, para cada uno de los actores del entorno de las grandes superficies, se encuentran en el cuadro 6:

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

**CUADRO
6**

Perspectivas de la responsabilidad social en las grandes superficies

Sector	Actividades	Responsables
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar de manera colectiva para que la inversión social ayude a las comunidades y mejore el entorno competitivo de las empresas. ▪ Estudiar su cadena de surtido para articular las demandas del mercado con las ofertas de proyectos sociales. ▪ Promover la generación de iniciativas con alto impacto social por parte de los empleados. ▪ Dar orientación al proveedor sobre fallas en calidad y diseño, y desarrollar soluciones para mejorar su calidad. ▪ Apoyar la gestión de los intermediarios sociales para poder comprar a proveedores comunitarios, a grupos vulnerables o asociaciones de pequeños productores. ▪ Establecer una base de datos conjunta que se convierta en una central de información comercial. ▪ Oferta de productos o servicios que beneficien a los clientes (por ejemplo, productos alimenticios de nutrición balanceada) y cuyo empaque tenga consideraciones ambientales. ▪ Publicidad en temas como responsabilidad social, manejo de desechos y nutrición. ▪ Generar empleo digno para personas con discapacidad o víctimas del conflicto armado. ▪ Promover las exportaciones de los empresarios colombianos. ▪ Transferir conocimientos en procesos, logística, productividad y buenas prácticas a los bancos de alimentos. 	<p style="text-align: center;">Grandes superficies</p> <p style="text-align: center;">presidencia, fundaciones, universidades</p>
Producción regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar la microempresa conformada por grupos vulnerables (por ejemplo, personas en situación de desplazamiento, discapacitados, mujeres cabeza de familia). ▪ Fortalecer las experiencias del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en desarrollar líneas de trabajo, sistemas de garantías, convenios con la banca comercial, ferias de crédito, macrorruedas sociales y alianzas con los gobiernos territoriales. ▪ Desarrollar macrorruedas sociales para acercar a productores con los compradores externos e internos. ▪ Asesorar a los microempresarios en diseño, calidad y gestión empresarial. ▪ Desarrollar programas de microcrédito. ▪ Fortalecer programas de formación para el trabajo con jóvenes aprendices. ▪ Desarrollar el tema de la etiqueta social. 	<p style="text-align: center;">Presidencia</p> <p style="text-align: center;">universidades, fundaciones</p>
Intermediación social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar la creación de comercializadores sociales como un intermediario sin ánimo de lucro que asocie las Pymes y las apoye en las negociaciones con las grandes superficies. ▪ Capacitar en negociación, desarrollo de marca y canales de distribución. ▪ Apoyar la organización de microempresas. ▪ Fortalecer alianzas para la promoción del microcrédito y el desarrollo del entorno competitivo del sector. ▪ Crear cadenas que aseguren calidad y generen de valor económico y social. 	<p style="text-align: center;">Fundaciones</p> <p style="text-align: center;">presidencia</p>
Información e investigación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentar los casos más interesantes de responsabilidad social en el sector. ▪ Investigar las condiciones que facilitan y obstaculizan la generación de valor social y económico en el sector. ▪ Hacer promoción y seguimiento de las actividades socialmente responsables del sector. ▪ Asesorar en el desarrollo de herramientas que aumenten el impacto social del sector. 	<p style="text-align: center;">Universidades</p>

GOBIERNO, FUNDACIONES, UNIVERSIDADES, GRANDES SUPERFICIES

Frente a las perspectivas de responsabilidad social en las grandes superficies se identifican dos niveles para lograr su realización:

- El nivel individual en el cual cada organización trabaja. Cada quien tiene su propia agenda y cumple con una rendición de cuentas particular. Lo clave es incorporar las actividades mencionadas a los planes de trabajo propios. De ahí en adelante, la dinámica organizacional de cada quien contribuirá a obtener resultados.
- El nivel colectivo en el cual se comparten avances y dificultades. En este ámbito es posible hacer un seguimiento a las actividades emprendidas que permita aprender de los logros y de los obstáculos enfrentados.

Mientras exista trabajo en estos dos niveles habrá transformaciones visibles.

UNA MIRADA HACIA DELANTE

Los principales obstáculos para el desarrollo de las iniciativas sociales de las grandes superficies son los siguientes: (i) poca conciencia de la responsabilidad social como elemento estratégico del negocio; (ii) pocos "intermediarios sociales", comercializadores que faciliten el desarrollo de proyectos sociales; (iii) inadecuado diseño de productos por parte de las pequeñas y medianas empresas; (iv) limitada capacidad de las Pymes para presentar proyectos; (v) dificultades logísticas por la ubicación geográfica de los grupos vulnerables; (vi) altos costos de transferencia de conocimientos; y (vii) baja capacidad de gestión de las organizaciones sin fines de lucro en el sector.

Frente a estos obstáculos, las organizaciones más grandes del sector de las grandes superficies enunciaron los siguientes compromisos y responsabilidades:

1. Analizar la estructura de surtido interno para encontrar, allí donde haya demanda, la oferta que mayor impacto social genere.
2. Apoyar la figura del "comercializador social" como un intermediario sin ánimo de lucro

que trabaje con las pyme y facilite las negociaciones con las grandes superficies. Estos comercializadores sociales pueden impulsar el desarrollo de *clusters* en los cuales haya una ventaja competitiva por razones geográficas o de cualquier otra índole.

3. Apoyar la creación de empresas con la garantía de comercializar sus productos competitivos a través de la red de almacenes.
4. Apoyar el trabajo en procesos críticos como el diseño y calidad de los productos de las pyme: emitir conceptos y coordinar con las facultades de diseño para que ellas asesoren a las pequeñas y medianas empresas en su desarrollo.
5. Ofrecer mayores oportunidades laborales para personas con discapacidad.
6. Hacer una retroalimentación continua de los aprendizajes obtenidos del ejercicio de su responsabilidad social.
7. Establecer una base de datos conjunta que se convierta en una central de información comercial.
8. Consolidar alianzas estratégicas con el gobierno o con otras empresas para adelantar proyectos sociales de mayor impacto.

Como el sector apenas comienza a trabajar de manera integrada en lo social, es fundamental desarrollar mayor contacto entre las empresas interesadas en su responsabilidad social y apoyarlas con mayor conocimiento sobre el tema, de manera que la generación de valor social esté presente en toda la cadena. Además, es posible aunar esfuerzos entre comunidad, organizaciones multilaterales y experiencias de los sectores público y privado para compartir recursos y capacidades que puedan incrementar el impacto de sus proyectos sociales.

La mayor parte de la información contenida en este capítulo fue recolectada durante los meses de julio y agosto de 2004. Desde entonces varias iniciativas han despegado. Por ejemplo, cuatro empresas se unieron para realizar la Primera Bolsa Nacional de Negocios con Grandes Superficies en febrero de 2005 y compilar el Primer Directorio de Pymes Proveedoras de Grandes Superficies,

dirigido a empresarios de los sectores de consumo masivo. En este esfuerzo han contado con el apoyo del gobierno y de algunas organizaciones de la sociedad civil.

Como parte de la tertulia en grandes superficies se escribió un caso pedagógico sobre la articulación entre miles de pequeños productores, los "comercializadores sociales" y una gran superficie. El caso titulado "Almacenes TOP: desarrollo y sostenibilidad en un sector competitivo", permite la identificación de la problemática de los principales actores y la discusión de sus alternativas¹¹. En la discusión de los dilemas que enfrenta una organización en particular, quienes participan del diálogo pueden aprender sobre ese nivel individual en el cual están las bases para generar el valor económico y el valor social deseado.

Finalmente es importante resaltar cuatro puntos que permitirán avanzar en la construcción de un sector comercial de grandes superficies con alto impacto social:

- Tener una visión integral del negocio para alinear los temas ambientales y sociales con los temas estratégicos y las finanzas. Así será posible generar proyectos de mayor impacto en la comunidad.
- Aprovechar el inventario de emprendimientos sociales con los distintos grupos de interés en las grandes superficies para complementar y profundizar los proyectos en curso. La diversidad de estos emprendimientos contribuirá a alcanzar la meta de hacer presente la responsabilidad social en toda la cadena.
- Definir proyectos con alto impacto social. Algunas empresas tienen interés en desarrollarlos, pero son limitadas las ofertas del sector social. Una forma de comenzar es analizar la estructura de surtido interno para encontrar, allí donde haya demanda, la oferta que mayor impacto social genere y así apoyar la creación de microempresas con la garantía de comercializar sus productos competitivos a través de la red de almacenes. El posicionamiento de marcas propias cuyos productos son elaborados por estas microempresas es una de estas oportunidades. En la articulación de la demanda con la oferta está la clave. Allí es donde desempeñan un papel importante las "comercializadoras sociales", aquellas intermediarias sin ánimo de lucro que asocian a las pyme y facilitan las negociaciones con las grandes superficies. Estas organizaciones pueden impulsar el desarrollo de ciertas cadenas productivas que logren la inclusión económica y social de poblaciones debilitadas.
- Trabajar como sector más allá de las presiones por hacer de lo social un elemento diferenciador en la propuesta de valor de las empresas. El sector no trabaja de manera colectiva en lo social para formular proyectos que desarrollen su entorno competitivo. Por tanto, es fundamental desarrollar más contacto entre las empresas interesadas y apoyarlas con mayor conocimiento sobre la relación entre competitividad e impacto social. También es posible aunar esfuerzos entre comunidad, organizaciones multilaterales y experiencias del sector público o privado para compartir recursos y capacidades que puedan incrementar el impacto de la inversión social.

¹¹ El caso hace parte de la colección de casos de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (http://administracion.uniandes.edu.co/html/i_portals/index.php).

CAPÍTULO 5 EMPREDIMIENTOS SOCIALES

DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO EN COLOMBIA¹²

Los bancos son un negocio singular. Los banqueros son administradores profesionales de riesgo que se enfrentan a la fragilidad del balance de sus clientes y a los vaivenes de la economía, y su materia prima, más que el dinero, es la información
(Revista Dinero, 2004).

La responsabilidad social para un banco tiene varias dimensiones: hasta dónde conocer e involucrarse en los proyectos de sus clientes, cómo evitar estímulos al incumplimiento legal de éstos, cómo enfrentar las fallas de los mercados financieros y cómo cumplir su rol de intermediación financiera en la economía. Trabajar en estas dimensiones da lugar, entre otras cosas, a las inversiones socialmente responsables, al control social, a la adecuada información de los clientes y a los procesos de “bancarización” de poblaciones con escasos recursos económicos.

Este capítulo trata de los emprendimientos sociales desarrollados por los establecimientos de crédito particulares, para poder observar iniciativas concretas que apuntan a las dimensiones enunciadas; no aborda las grandes preguntas cuyo debate apenas está delineado. Para esto se describen las características generales de los establecimientos de crédito, las tendencias nacionales e internacionales en los emprendimientos sociales de estas entidades y las oportunidades existentes en el sector para generar un mayor valor económico y social. El texto provee un panorama de las iniciativas sociales de los bancos, plantea algunas preguntas y aporta categorías

de análisis a los actores del sector para que sus discusiones y acciones sean más productivas.

Este capítulo fue elaborado a partir de entrevistas a directivos y recolección de información secundaria en 17 entidades (ver anexo 2), y una tertulia realizada el 6 de octubre de 2004. El diálogo durante la tertulia enfatizó en las oportunidades y dificultades para profundizar las estrategias y emprendimientos sociales de las empresas del sector. Aunque ciertas acciones futuras son identificadas, decidirse por alguna requiere una perspectiva analítica de cómo están interrelacionadas las características del sector.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO EN COLOMBIA

En el sistema financiero colombiano hay diferentes tipos de entidades: los establecimientos de crédito dedicados a la intermediación financiera, las entidades de vigilancia y control, y otras instituciones encargadas de fijar políticas y ejercer funciones de banca central. El marco establecido desde 1923 fue modificado con la Ley 45 de 1990 que creó el sistema de matriz-

¹² Los comentarios al capítulo de profesores del Área de Finanzas de la Facultad de Administración y de directivos de las fundaciones socias en este proyecto permitieron mejorarlo; las limitaciones del texto no son su responsabilidad. La financiación adicional para la tertulia sobre los establecimientos de crédito provino de Bancolombia, Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Santander, Colpatria, Davivienda y Standard Chartered.

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

filiales. En este sistema, los establecimientos de crédito (bancos comerciales o hipotecarios, corporaciones financieras y compañías de financiamiento comercial) se convierten en matrices que pueden invertir en filiales especializadas de servicios financieros (sociedades fiduciarias, comisionistas de bolsa, almacenes generales de depósito, sociedades administradoras de fondos de cesantías y pensiones).

La relación entre banca y sociedad en Colombia ha atravesado por distintos períodos. Dentro de las características de la evolución del sector, se destacan las crisis ocurridas a lo largo de su historia porque éstas determinan los caminos adoptados durante los siguientes años (cuadro 7).

A principios de la década de 1990 el sector financiero colombiano estaba constituido por 83 establecimientos de crédito, de los cuales 29% eran bancos, 31% compañías de financiamiento comercial, CFC, y 20% corporaciones financieras. El número de establecimientos de crédito aumentó significativamente a mediados de la década con la creación de las CFC especializadas en *leasing* y disminuyó considerablemente con la crisis financiera de finales de esa década. En 2004, el sector financiero colombiano estaba conformado por 62 entidades activas en crédito o *leasing* (Benchmark, 2004; Fernández, 2004). Una tendencia de crecimiento y contracción similar se

registró en el número de oficinas: en 1990 funcionaban 4.354, en 1998 se alcanzó un máximo de 5.221, cifra que bajó a 3.985 en diciembre de 2003. También hubo una reducción en el número de empleados (Asobancaria, 2004). En las figuras 7 y 8 aparece la composición del sector financiero por tipo de organización y su número de oficinas y empleados.

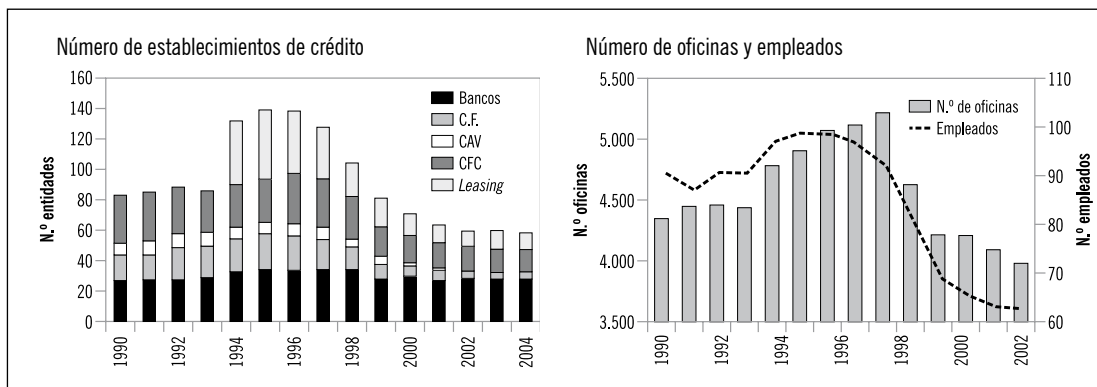
Según las cifras de Asobancaria, la distribución geográfica de los establecimientos de crédito en el país está relacionada con la concentración de la actividad económica: el mayor número de sucursales está en los departamentos de Atlántico, Cundinamarca, Santander, Valle y Antioquia (688 en promedio), mientras en departamentos como Chocó y Sucre se presenta la menor concentración (30 en promedio). Pocos bancos nacionales cuentan con sucursales en el exterior.

Desde 2001, las utilidades de los establecimientos de crédito han retornado y aumentado año tras año. En la figura 9 es visible esta evolución.

Desde principios de 2004, la rentabilidad del sector ha repuntado. Todos los bancos nacionales y extranjeros, privados y públicos, han reportado utilidades superiores a las de ejercicios anteriores. En general, las mayores utilidades del sector (solo tres establecimientos de crédito presentaron pérdidas) elevaron la rentabilidad a niveles

FIGURA 7

Número de entidades, oficinas y empleados en el sector financiero



Fuente: Asobancaria.

CUADRO
7

Etapas en la evolución de los establecimientos de crédito en Colombia

Etapa	Características de las entidades	Entidades destacadas	Crisis financieras
Bancos libres (1854-1922)	En 1854 se creó la primera casa bancaria en Medellín. Las minas de oro antioqueñas generaron un volumen de ahorro que era prestado a otros negocios. Se crean 90 bancos regionales que no tienen sucursales y sí una alta tasa de mortalidad.	Las únicas entidades que sobreviven al finalizar el período son: Banco de Bogotá, Banco de Colombia, Banco Alemán Antioqueño y Banco del Estado de Popayán.	Crisis al inicio de cada guerra civil (1876, 1885, 1895 y 1899), y crisis por la especulación con el oro y el tipo de cambio (1904).
Intervención estatal (1923-1958)	Monopolio de la emisión de billetes y préstamos a los bancos por parte del Banco de la República. Baja el número de bancos privados aunque entran bancos extranjeros (24 bancos a mediados de los años cuarenta). Bancos abren sucursales (517 para esa época) y se concentran en operaciones de corto plazo, lo cual sirve a los comerciantes, mas no a los industriales. La expansión de la cartera contrarresta la reducción de la actividad económica en ciertos períodos.	Creación del Banco de la República (1923), Banco Agrícola Hipotecario (1924), Banco Central Hipotecario (1932), el Instituto de Crédito Territorial (1939), y el Instituto de Fomento Industrial, IFI (1940), Banco del Comercio (1948), Banco Cafetero (1953), Banco Ganadero (1956) y el Banco Popular (1951).	Crisis cambiarias son manejadas sin grandes traumatismos.
Banca privada especializada (1959-1989)	En 1963 las sucursales llegan a ser 1.245. No se crean más intermediarios estatales, sino que se ofrecen créditos de largo plazo a través de la banca privada especializada.	Creación de corporaciones financieras (1959), corporaciones de ahorro y vivienda (1972) y compañías de financiamiento comercial (1975).	Crisis por especulación con acciones de empresas: sobreendeudamiento de éstas, pérdida de su valor, autopréstamos, jugadas imprudentes y dolosas, y varias nacionalizaciones (1981).
Matrices con filiales especializadas (1990-2005)	Desaparecen diferencias entre las entidades. En 1998 se alcanza el número máximo de oficinas (5.221). Se crean entidades con poco respaldo y en ocasiones, poca experiencia administrativa. Tras la severa contracción de oferta y demanda de crédito que siguió a la crisis de 1997, los bancos aumentaron el manejo de inversiones.	Rescates por parte del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafín).	Crisis de compañías de financiamiento comercial (CFC) especializadas en <i>leasing</i> (1995). Esta crisis fue un anticipo de difíciles años en que el gobierno, por medio del Fogafín, estatizó seis bancos y se convirtió en 1981, en el mayor banquero del país.

Fuente: Adaptación de "Bancos: el crecimiento de un país" (Dinero, 2004a).

superiores a los registrados antes de la crisis de finales de la década de 1990. La rentabilidad del activo alcanzó el 1,89% y la rentabilidad del patrimonio el 16%, mientras que en 1996 estos indicadores estaban en 1,4% y 9,9%. El sector mejoró en eficiencia y los costos administrativos se mantuvieron estables (Dinero, 2004).

Durante los próximos años se espera un número significativo de fusiones para enfrentar la competencia en el sector. De hecho, el sector financiero colombiano se caracterizó durante 2004 por los anuncios de fusiones, alianzas, adquisiciones y ventas, la mayoría de ellas materializadas durante el 2005. Para la segunda parte de esta

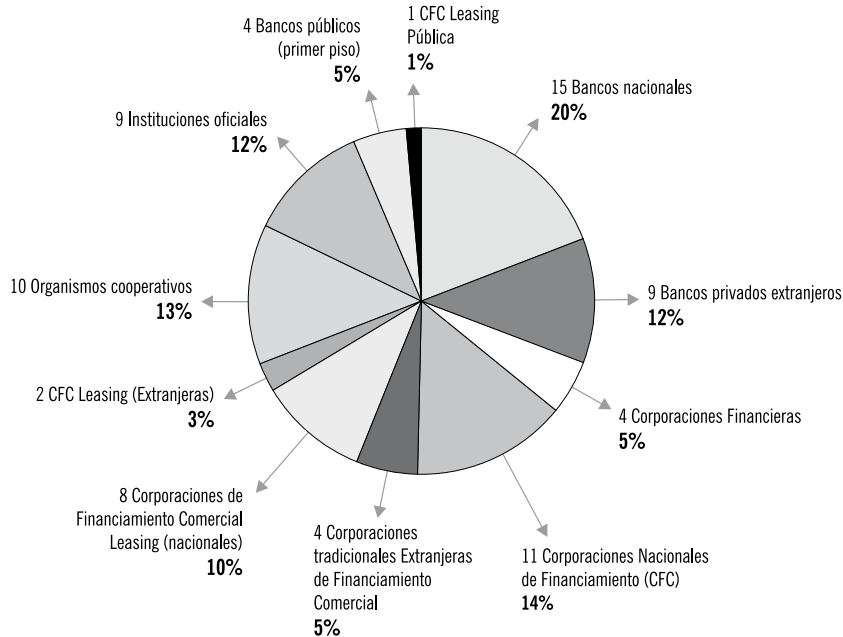
Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

FIGURA 8

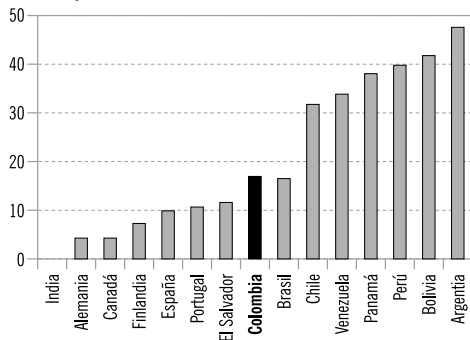
Composición del sector financiero (2004)

Composición del sector financiero colombiano - Año 2005



Fuente: Base de datos BENCHMARK. BPR Asociados 2006.

Activos banca extranjera (Porcentaje de los activos locales)



En los primeros años del siglo XXI ya no hay limitaciones a la presencia comercial de las entidades financieras del exterior en ningún sector: bancario, asegurador, pensional y valores. Los inversionistas están en todos los sectores financieros, aunque la inversión extranjera en el sector es baja comparada con otros países latinoamericanos (Portafolio, 2004).

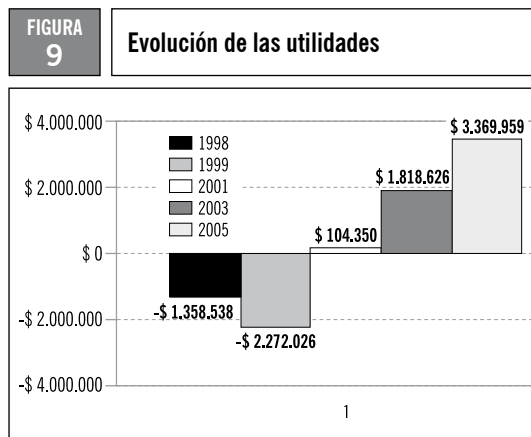
Fuente: Office of the Comptroller of the Currency. Superintendencia Bancaria, Cálculos Asobancaria.

década, el usuario encuentra la integración de organizaciones como Bancolombia, Conavi y Corfinsura, o como Davivienda, Banco Superior y Granahorrar.

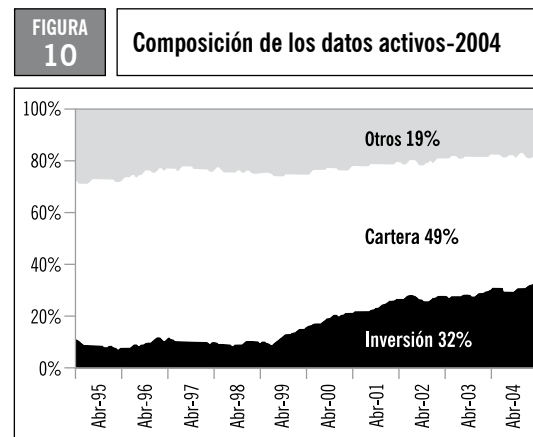
La cartera pasó de representar el 59% de los activos en 2000 al 49% en abril de 2004, mientras las inversiones pasaron de 18% a 32% en ese mismo

lapso (figura 10). Para salir de la crisis de finales de la década de 1990 la historia se repitió: una vez más, los establecimientos de crédito se concentraron en préstamos a corto plazo para consumo.

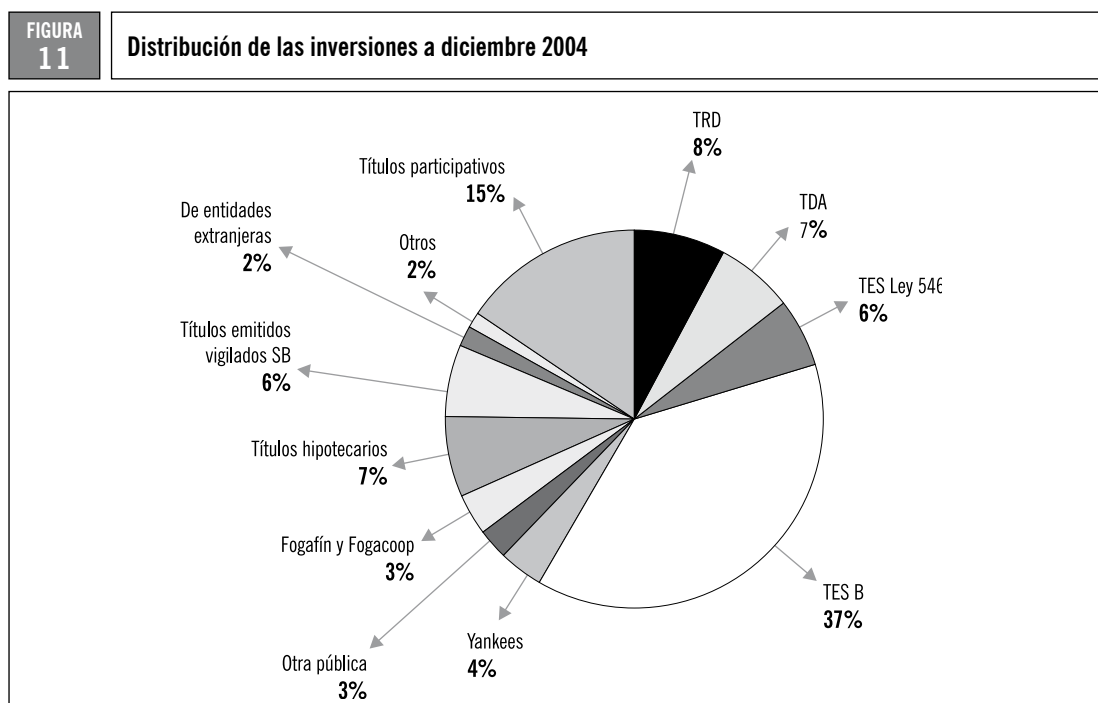
Desde esta última crisis, el sector financiero ha cambiado la composición de sus activos: el sector invierte una parte cada vez mayor para



Fuente: Base de datos Benchmark. BPR Asociados.



Fuente: Superintendencia Bancaria, Cálculos DEE BBVA Colombia.



Fuente: Superintendencia Bancaria, cálculos DEE BBVA Colombia.

garantizar una rentabilidad suficiente, cumplir sus obligaciones con los ahorradores y satisfacer políticas de reducción de riesgo (figura 11). Algunas de sus inversiones son forzosas: en títulos para el fomento del sector agropecuario (TDA), para la reducción de deuda hipotecaria (TRD), títulos que sustituyeron la deuda hipotecaria reliquidada (TES Ley 546), y títulos para la capitalización de

la banca (títulos Fogafín). Dentro de las inversiones voluntarias, los TES representan el 28% del portafolio total de inversiones.

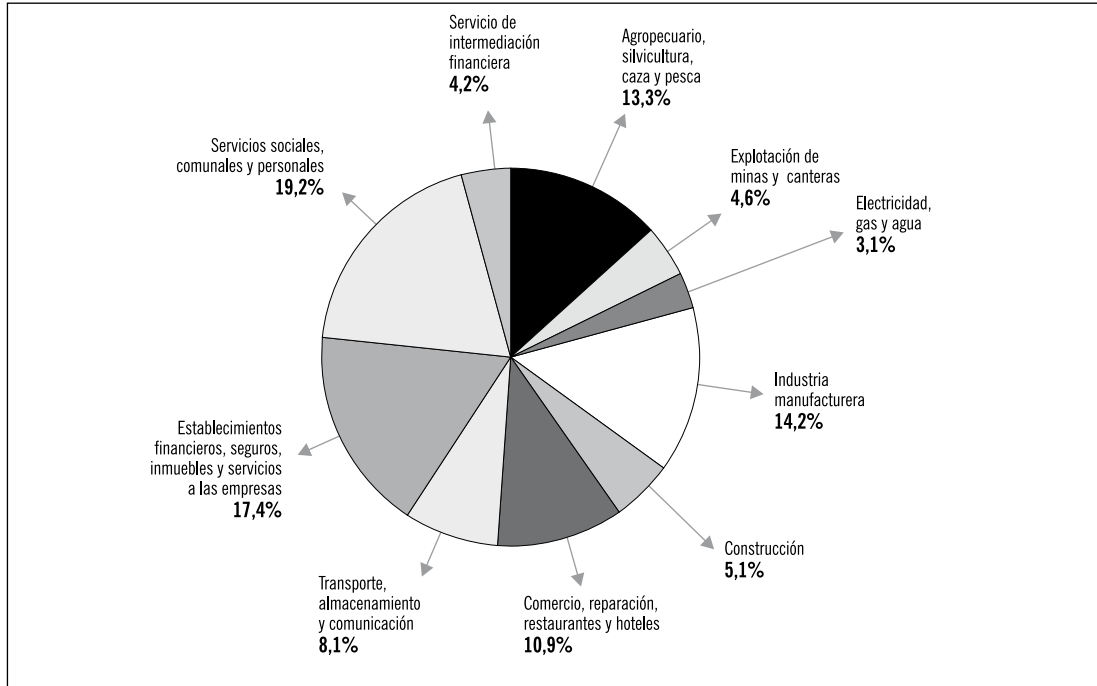
Con referencia a la participación del sector financiero en el PIB, en 2004 esta cifra era cercana al 17,4% y ya superaba la participación de 14,2 % de la industria manufacturera (figura 12). Solo

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

FIGURA 12

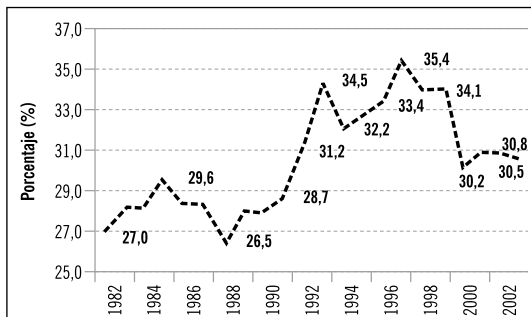
Participación sectorial en el PIB (2004)



Fuente: Banco de la República.

FIGURA 13

Índice de profundización financiera



Como consecuencia de la crisis del final de la década pasada y la creación del gravamen a los movimientos financieros, el nivel de profundización financiera del país volvió a los niveles que se registraban a principios de la década del noventa (figura 12). En la relación de captaciones totales frente al PIB, el indicador promedio para la región es de 61,1 %, mientras Colombia sólo alcanza el 31,2%. En términos de los activos bancarios por habitante, Colombia registra niveles inferiores a los observados en Estados Unidos, Chile o México: 4.186 dólares frente a 24.541, 15.187 y 6.410 dólares, respectivamente (Portafolio, 2004).

Fuente: Benchmark. BPR Asociados 2004.

otro sector –el de servicios sociales, comunales y personales– presentaba una participación mayor en el PIB.

La calificación del capital humano en el sector financiero es alta: en 1999 el 40% de los empleados había cursado estudios universitarios, mientras que solo un 0,11% no tenía educación alguna. En la composición del empleo en el sector existe una equilibrada participación de mujeres y hombres, tanto en cargos técnicos como administrativos. Con la apertura económica el sector financiero colombiano se vio obligado a asumir nuevos retos en cuanto a la calificación del capital humano y la tecnología.

EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN LA CADENA DE VALOR DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO

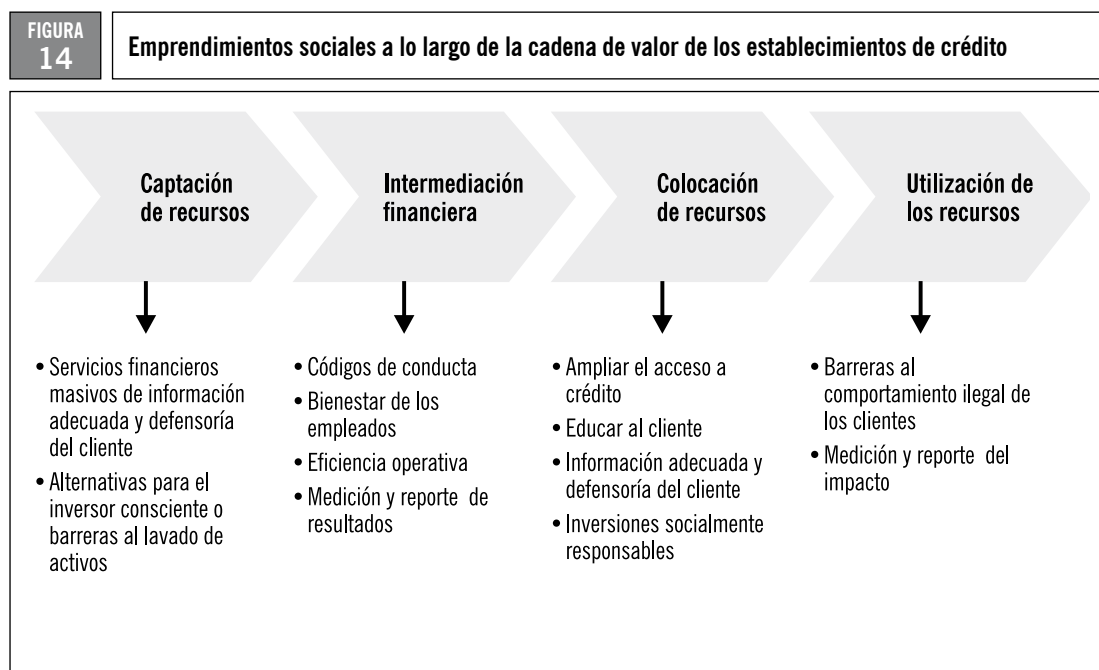
Un banco puede actuar de manera socialmente responsable en cada uno de los eslabones de

su cadena de valor (figura 14). Al captar recursos tiene múltiples oportunidades: desde proveer información adecuada para todos sus clientes, contar con una defensoría del cliente y tener barreras para el lavado de activos, hasta proveer alternativas para el inversor consciente y buscar formas de superar las fallas de los mercados financieros para proveer estos servicios masivamente.

En las labores necesarias para realizar la intermediación financiera, los establecimientos de crédito pueden ir más allá de la legislación al buscar el bienestar de sus empleados, al establecer códigos de conducta, al aumentar su eficiencia operativa, y al medir y reportar los resultados de su operación. Cuando cumple su función de colocar recursos, un banco puede concentrarse en inversiones socialmente responsables, buscando ampliar el acceso a crédito, educando a sus clientes y dándoles información adecuada. Por último, en el uso que los clientes hacen de los recursos, un banco puede erigir barreras a los comportamientos ilegales, entre otros.

Existen grandes interrogantes sobre la responsabilidad social de los establecimientos de crédito. Por ejemplo, en su función de intermediarios en la captación y colocación de recursos financieros, ¿hasta dónde conocer e involucrarse en los proyectos de los clientes? La responsabilidad de los bancos al captar solo dineros bien habidos e impedir la entrada al sistema de los demás es solo parte de la ecuación. A continuación se enuncian algunas de las preguntas relacionadas con la responsabilidad social de un establecimiento de crédito.

Es clara la necesidad de tener ciertos controles al captar dinero y de conocer la destinación de los fondos colocados, pero ¿qué tanto marginarse de la manera como el cliente lleva a cabo su negocio? Alrededor de esta pregunta surge el tema de la inversión socialmente responsable, a través de la cual la entidad conoce y apoya la naturaleza del proyecto. Esta consideración tuvo, inicialmente, un sesgo negativo: eran discriminados aquellos fondos de inversión destinados a comunidades religiosas específicas



o aquellas inversiones que pudiesen sostener regímenes como el del *apartheid* en Suráfrica. La inversión responsable, aquella que incorpora consideraciones sociales y ambientales en las decisiones de colocación, se ha cuadruplicado en Estados Unidos durante la última década y hoy tiene montos superiores a los dos trillones de dólares. Sin embargo, como sostiene el Global Corporate Citizenship Institute,

La lógica de las inversiones responsables aún no ha sido adoptada por la mayoría en la comunidad de inversionistas. Las inversiones responsables siguen siendo un segmento exclusivo dentro de la industria a pesar de la amplia evidencia, anecdótica eso sí, de que los factores sociales y ambientales afectan positiva y negativamente las valoraciones del mercado (2004, p. 3).

Una vez aprobada la colocación de fondos surge la pregunta: ¿Cómo evitar los estímulos al incumplimiento de la ley por los clientes? Los recientes escándalos empresariales dan lugar a preguntar por la responsabilidad de los bancos en comportamientos socialmente indeseables.

Otra gran pregunta sobre la responsabilidad social de los bancos es ¿cómo superar las fallas en los mercados financieros? En cualquier mercado uno de los problemas es la existencia de información asimétrica. En particular para el mercado financiero la ausencia de información adecuada afecta a los clientes con un menor nivel educativo.

Dado que existen fallas en los mercados, las sociedades intentan subsanarlas, unas veces con imposiciones por parte de los gobiernos y otras veces a través de distintos incentivos. ¿Representan las inversiones forzosas, un alto costo de oportunidad para los bancos? El desarrollo agropecuario es un ejemplo del tipo de sector que es apoyado a través de legislación porque el mercado poco atiende sus necesidades financieras. Y ¿cómo servir a poblaciones o sectores cuyas necesidades financieras no están siendo atendidas? Más allá de las inversiones forzosas, ¿en qué invierten los bancos?

Observar el rol del sector bancario en una sociedad da lugar a estos y otros interrogantes. Por ejemplo, en 1997 la cartera neta del sector equivalía al 40% del PIB colombiano, y para 2003 fue del 22%. La intermediación financiera como actividad ha disminuido su participación en la economía colombiana y son varias las causas de esta disminución, algunas tienen relación con factores externos a los establecimientos de crédito: por ejemplo, regulaciones como el gravamen del 4 por mil a las transacciones financieras o el temor de los clientes al endeudamiento de largo plazo debido a la inestabilidad de las tasas de interés. Desde el final de la década de 1990, ha disminuido la cartera colocada en usuarios particulares y han aumentado los proyectos de infraestructura con alto impacto social y tasas preferenciales (e.g. Transmilenio, acueductos y proyectos de gas natural). Además de explorar las causas de la menor participación de la intermediación, es relevante hacer otras preguntas: ¿cumple su rol en la sociedad el sector al tener una participación cada vez menor en la intermediación financiera necesaria para el desarrollo de la economía nacional? ¿Asume alguien ese rol de intermediación?

También en los últimos años el tema de la responsabilidad social de las empresas ha adquirido gran importancia y en el mundo han surgido estándares que permiten observar el grado de avance en su cumplimiento. En el sector financiero no hay un uso extendido de estos instrumentos para medir el impacto económico y social; sin embargo, dentro de los conjuntos de principios normativos (e.g. Ceres, Global Sullivan, The Natural Step, los Principios de Ecuador y los Principios de Londres), el más comúnmente adherido son los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas. En cuanto al reporte de resultados, las guías de la OECD para empresas multinacionales y del Global Reporting Initiative (GRI) son las utilizadas con mayor frecuencia por los bancos, así como lo son el Dow Jones Sustainability Index y el FTSE4Good dentro de los indicadores posibles (Campbell y Johnson, 2004).

Este documento apenas hace referencia a este marco, a las grandes preguntas que van desde

la captación de recursos hasta el reporte de resultados, dentro del cual está inscrita la actuación de los bancos. Su aproximación consiste en indagar cuáles son las iniciativas consideradas socialmente responsables por las organizaciones del sector, algunas de las cuales apuntan hacia los temas arriba delineados.

ALGUNOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN LOS SECTORES FINANCIEROS DE OTROS PAÍSES

En términos generales los emprendimientos sociales destacados tienen relación con la superación de los obstáculos existentes para hacer uso de un sistema financiero eficiente. Los principales obstáculos para la generación de impacto social a través de un sistema financiero tienen relación con la ausencia de educación financiera de las personas comunes, el fácil acceso a servicios financieros alternativos (casas de empeño, por ejemplo), o el difícil acceso a los bancos ya sea por el número insuficiente de oficinas en barrios de estratos bajos o los mismos documentos requeridos para abrir cuentas. Otros obstáculos identificados tienen relación con la falta de productos ajustados a las necesidades de los hogares que poseen pocos ingresos, la insuficiencia de los ingresos, la ausencia de historia crediticia y la desconfianza existente frente a las empresas del sector formal (Echeverri y Fonseca, 2004).

La exclusión del sistema financiero es enfrentada de distintas maneras en cada país. Estados Unidos y el Reino Unido representan dos extremos: en el primero, los parámetros para la inclusión financiera están definidos por la ley y toman cuerpo en políticas sociales como el Community Re-investment Act (CRA); mientras, en el Reino Unido, los bancos no tienen obligación legal y existen incentivos tributarios como el Community Investment Tax Relief (CITR) para participar en estos temas; además existen organizaciones, como la Community Development Finance Association (CDFA), que mejoran los flujos de crédito hacia las áreas económicamente deprimidas. En resumen, una aproximación voluntaria le ha dado flexibilidad a los bancos británicos para explorar

oportunidades en los mercados financieros de estas comunidades sin el trauma y los sobrecostos de cumplir con la legislación.

Desde la aprobación del CRA en 1977, la Federal Deposit Insurance Corporation evalúa a los bancos estadounidenses de acuerdo con su cartera, inversiones y servicios que ofrecen a las comunidades menos privilegiadas donde están localizados. Esta evaluación es uno de los requisitos considerados por las agencias gubernamentales que deciden sobre las expansiones, compras y fusiones de los bancos. Aunque inicialmente y para cumplir con lo estipulado por el CRA los bancos aumentaron de manera significativa sus productos y servicios para las comunidades menos privilegiadas, los más recientes desarrollos indican que ya muchos bancos consideran el trabajo en estas comunidades como una oportunidad para sus negocios (Campbell y Johnson, 2004).

Más allá de la legislación, en Estados Unidos la tendencia es incentivar el ahorro y la responsabilidad por el futuro financiero. En este país la generación de riqueza de los hogares tiene relación directa con la cobertura o "bancarización" de las personas: según varios estudios, éstas últimas tienen mayor probabilidad de doblar sus ahorros que las personas que no poseen cuentas bancarias. Por esto han surgido iniciativas para generar impacto social mediante el sistema financiero y aumentar el nivel de bancarización, que supera el 80% de la población estadounidense. Por ejemplo, 36 estados tienen programas como los "Individual Development Accounts" que son cuentas bancarias en las que determinadas entidades privadas y públicas depositan dos o más dólares por cada dólar ahorrado. Otra iniciativa importante tiene que ver con los inmigrantes, cuyo acceso al sistema tiene varias barreras. Para ellos existen estrategias que permiten abrir una cuenta de ahorro con un dólar, tarjetas de efectivo o débito prepagadas, cuentas de ahorro especiales para niños y jóvenes, cursos de educación financiera, pocos requisitos en los documentos y pequeñas oficinas para tener acceso a los servicios básicos y transitorios del banco.

Otras estrategias están encaminadas a crear una "segunda oportunidad" para las personas con problemas en su historial crediticio. A pesar de estos mecanismos, diez millones de familias en Estados Unidos no tienen una cuenta bancaria y buscan opciones en el denominado "sector de servicios financieros alternativos". Según Neil Carlson,

en muchas maneras este sector provee una mejor atención de las necesidades financieras de las personas con bajos ingresos que la banca tradicional. Estas organizaciones están predominantemente localizadas en barrios pobres, sus empleados son con frecuencia bilingües y muchos clientes con bajos ingresos los encuentran menos intimidantes que los bancos (2004, p. 9).

En México, las estrategias encaminadas a "banca- rizar" a las personas tienen en cuenta que la mayoría de los mexicanos (86%) recibe su salario en forma de cheque. Entonces, si las personas no poseen una cuenta bancaria, los costos en tiempo y traslados para cobrar los cheques, los costos de tomar créditos informales y las pérdidas por la falta de financiamiento para determinados proyectos son altos (Echeverri y Fonseca, 2004).

La información básica de los clientes le permite a los bancos ser ágiles en su negocio y atender a poblaciones de escasos recursos. Los proveedores del servicio de información crediticia ayudan a los bancos a incursionar en nuevos mercados y a tomar decisiones relacionadas con su operación. Las bases de datos con información crediticia centralizada son un buen negocio no solo para los bancos y los proveedores de este servicio, sino para las industrias que elaboran productos de consumo masivo y las grandes cadenas de almacenes. En América Latina, una de estas empresas proveedoras tiene 56 millones de registros de información y responde dos millones de consultas anuales. Sus clientes en Perú se duplicaron entre 2002 y 2003.

En Europa existen diversas estrategias para suministrar los servicios financieros a todo tipo

de población. Las cajas de ahorro municipales creadas en Alemania hacia el siglo XVIII, se desarrollaron con el propósito de prestar estos servicios a los sectores más pobres de la población y a las pymes. En la actualidad, Alemania y España tienen un alto nivel de desarrollo regional gracias a las redes de cajas de ahorro que cubren a cerca del 100% de su población. El éxito de las cajas de ahorro radica en la cercanía y conocimiento de sus clientes; al conocer a sus clientes, su entorno y sus mercados locales, las cajas ajustan sus productos y estrategias a las necesidades identificadas en cada región.

Por último, son ejemplares los acuerdos y compromisos adquiridos por el sector bancario, el gobierno y el sector de servicios para avanzar en la inclusión financiera en Sudáfrica. Hoy desarrollan en conjunto nuevos modelos de negocio para satisfacer las necesidades financieras de la población con menos recursos. Por ejemplo, cien mil clientes abrieron nuevas cuentas de ahorro durante las tres primeras semanas de esta oferta en todo el país a fines de octubre de 2004; además, un modelo de banca electrónica ofrece cuentas de ahorro, tarjetas débito y servicio de transacciones en asocio con cadenas de grandes almacenes y compañías de telefonía celular para tres millones de consumidores (World Resources Institute, 2005).

EMPRENDIMIENTOS SOCIALES DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO EN COLOMBIA

Para Asobancaria, la responsabilidad social del sector financiero significa el buen ejercicio de la actividad bancaria con base en tres pilares (Arbeláez, 2005):

1. Apoyar el desarrollo sostenible:
 - complementar al Estado a través de la canalización de recursos hacia actividades productivas y el fomento de la inversión de largo plazo y el empleo;
 - promover un ambiente de competencia con precios que reflejen tanto los costos como el valor social;

**CUADRO
8**

Emprendimientos sociales con los distintos grupos de interés de los establecimientos de crédito en Colombia

Alcance Grupos de interés	INICIATIVAS RELACIONADAS CON EL NEGOCIO	INICIATIVAS ALEJADAS DEL NEGOCIO
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratación de servicios con discapacitados y adultos mayores. • Solicitud de adhesión al Pacto Mundial. 	
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de equidad interna en salarios. • Adhesión al Pacto Global. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colegio para hijos de empleados y ex empleados.
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de buen gobierno corporativo. • Protección a los accionistas minoritarios. 	
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría con el pago de las obligaciones financieras. • Programas de refinanciación para deudores pequeños. • Oficinas en sectores de difícil acceso. • Créditos especiales para la educación de niños y jóvenes. • Créditos para el desarrollo tecnológico de pequeños proveedores, Mipymes y famiempresas. • 56% de la cartera colocada con trabajadores independientes y microempresarios. • Servicios para las casas de cambio. 	
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios y foros de discusión de política pública. • Reuniones para compartir mejores prácticas en el área de Gestión Humana. 	
Comunidad local	<ul style="list-style-type: none"> • Logística para que los clientes donen a las fundaciones a través de cajeros automáticos y tarjetas de crédito. • Financiación con tasas preferenciales y apoyo a proyectos de ciudad (e.g. Transmilenio en Bogotá, Metro de Medellín). • Financiación de programas de desarrollo empresarial y regional en zonas de conflicto. • Líneas de crédito para comunidades vulnerables. • Financiación para programas de microcrédito del Banco Mundial de la Mujer. • Empleados voluntarios al servicio de fundaciones que capacitan en áreas como finanzas, contabilidad, mercadeo y gestión. • Capacitación en temas financieros y de creación de empresas a los beneficiarios de los programas de las fundaciones. • Asesoría de ex funcionarios especializados en alternativas de financiación. • Apoyo logístico y financiero a universidades y sus estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Donaciones y apoyo a obras sociales de la Policía Nacional. • Patrocinio de eventos cívicos y culturales (e.g. festivales, premios, expediciones). • Becas para estudiantes universitarios. • Donaciones a organizaciones dedicadas a programas de educación, desarrollo social, salud infantil, capacitación de microempresarios y de grupos vulnerables, y al fomento de la cultura. • Donaciones de los empleados para diversas fundaciones y contrapartida del banco.
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Centro Virtual de Consulta Ética. • Programas de ética empresarial y transparencia. • Crédito ecológico para cuidar y estimular el cuidado del medio ambiente. • Condicionar los créditos a proyectos que protejan el medio ambiente y apoyen el desarrollo socioeconómico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Becas para investigación en el área ambiental. • Apoyo financiero a proyectos con impacto social, relacionados con el medio ambiente o con bioingeniería. • Donación de fondos conseguidos a través de un programa de reciclaje para eventos de recreación con beneficiarios de distintas fundaciones. • Publicaciones sobre ecología.

- tener en cuenta los intereses de clientes, proveedores y empleados, y ser responsables frente a los accionistas; y,
 - respetar el medio ambiente.
2. Seguir una ética empresarial:
 - cumplir con la normatividad vigente (laboral, tributaria); y,
 - adoptar y promover una serie de valores (código ético).
 3. Comprometerse con la comunidad

En la investigación exploratoria desarrollada en 2004 para la tertulia de los establecimientos de crédito se preguntó a las directivas de algunas de estas entidades por aquellas iniciativas que consideraban socialmente responsables. Las iniciativas fueron clasificadas en la matriz que relaciona a los grupos de interés de una entidad del sector con el alcance de sus iniciativas. El cuadro 9 resume los emprendimientos sociales reportados, en dos columnas para diferenciar entre aquellos que tienen relación con el negocio de la intermediación financiera y aquellos que no.

Las iniciativas integradas a la estrategia del negocio y los proyectos relacionados con su operación permiten que las estrategias en lo social y lo económico puedan ser sinérgicas. Por lo general, cuando hay una integración de lo social con el negocio existe una motivación utilitaria para llevar a cabo la iniciativa, en el sentido de una consideración de los costos y beneficios resultantes. Por otro lado, es común una motivación altruista cuando el emprendimiento no tiene relación directa con el negocio.

Otra manera de observar el tipo y alcance de las iniciativas sociales de los establecimientos de crédito en Colombia es clasificarlos de acuerdo con el lugar que ocupan dentro de la cadena de valor o con su valor filantrópico específico. El cuadro 8 presenta este panorama y hace explícita la concentración de iniciativas en lo filantrópico. Dentro de la cadena de valor la mayor dedicación está en los proyectos relacionados con la colocación de los recursos.

Los emprendimientos individuales tienen sellos particulares: algunas entidades tienen programas que se concentran en donaciones a distintas fundaciones, otros bancos prefieren enfatizar en la mejora de las condiciones laborales de sus empleados, mientras otros tantos trabajan en ampliar el acceso al sistema financiero mediante apoyos al sector microempresarial. Hay múltiples posibilidades al decidir cuál será el alcance de un emprendimiento social para un grupo de interés específico. Por ejemplo, un banco puede limitarse a cumplir con las leyes que rigen las relaciones con sus clientes y proveedores, pero tener una intervención innovadora en sus relaciones con la comunidad.

La sumatoria de las distintas intervenciones permite tener un panorama global de lo realizado por la organización y observar su generación de valor social y económico. Como ya se mencionó en el capítulo anterior, aquí se destacan los distintos modelos de intervención, pero está fuera del alcance de este documento determinar su magnitud e impacto.

Un listado de las alternativas desarrolladas de manera individual por siete de los establecimientos de crédito entrevistados aparece en el anexo 4. Los distintos énfasis señalan las posibilidades que tienen las entidades del sector de complementar sus actuales programas e incrementar su generación de valor social y económico. Estos proyectos en ejecución muestran, entre otras, las posibilidades del actuar socialmente responsable de un banco.

Dentro de los distintos enfoques, hay trazos comunes. El cuadro 10 describe los proyectos más comunes, así haya variaciones en su desarrollo por los establecimientos de crédito en Colombia. Las donaciones (en tiempo, dinero y otros recursos) son las más frecuentes. Por lo general, estas son para obras sociales y no están alineadas con el negocio bancario; en otras palabras, no podrían ser caracterizadas como filantropía estratégica.

CUADRO 9 Emprendimientos sociales de los establecimientos de crédito en la cadena de valor

INICIATIVAS SOCIALES EN EJECUCIÓN	
Captación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas en sectores de difícil acceso. • Servicios para las casas de cambio.
Gestión interna	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de equidad interna en salarios. • Adhesión al Pacto Global. • Subcontratación de servicios con discapacitados y adultos mayores. • Reuniones para compartir mejores prácticas en el área de Gestión Humana. • Centro Virtual de Consulta Ética. • Programas de ética empresarial y transparencia.
Colocación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría con el pago de las obligaciones financieras. • Asesoría de ex funcionarios especializados en alternativas de financiación. • Acompañamiento en actividades de reestructuración de cartera y liquidación de negocio. • Programas de refinanciación para deudores pequeños. • Líneas de crédito para comunidades vulnerables. • Diseño de productos especiales para diferentes grupos poblacionales. • Financiación de programas de desarrollo empresarial y regional en zonas de conflicto. • Financiación de grandes proyectos de infraestructura con tasas preferenciales. • Financiación para programas de microcrédito del Banco Mundial de la Mujer. • Créditos para el desarrollo tecnológico de pequeños proveedores, Mipymes y famiempresas. • 56% de la cartera colocada con trabajadores independientes y microempresarios. • Creación de nuevos productos para pymes. • Programas de construcción de vivienda de interés social. • Créditos especiales para la educación de niños y jóvenes. • Crédito ecológico para cuidar y estimular el cuidado del medio ambiente.
Utilización de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios y foros de discusión de política pública.
Filantropía	<ul style="list-style-type: none"> • Colegio para hijos de empleados y ex empleados. • Logística para donar a las fundaciones a través de cajeros automáticos y tarjetas de crédito. • Donaciones a organizaciones dedicadas a programas de educación, desarrollo social, salud infantil, capacitación de microempresarios y de grupos vulnerables, y al fomento de la cultura. • Donaciones de los empleados para diversas fundaciones y contrapartida del banco. • Empleados voluntarios al servicio de fundaciones que capacitan en áreas como finanzas, contabilidad, mercadeo y gestión. • Capacitación en temas financieros y de creación de empresas a los beneficiarios de los programas de las fundaciones. • Donación de fondos conseguidos a través de un programa de reciclaje para eventos de recreación con beneficiarios de distintas fundaciones. • Apoyo a proyectos de ciudad (e.g. Transmilenio en Bogotá, Metro de Medellín). • Donaciones y apoyo a obras sociales de la Policía Nacional. • Patrocinio de eventos cívicos y culturales (e.g. festivales, premios, expediciones). • Apoyo logístico y financiero a universidades y sus estudiantes. • Becas para estudiantes universitarios. • Becas para investigación en el área ambiental. • Apoyo financiero a proyectos con impacto social, relacionados con el medio ambiente o con bioingeniería. • Publicaciones sobre ecología.

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

**CUADRO
10**

Temas en los que se concentran los emprendimientos sociales de los establecimientos de crédito en Colombia

Préstamos a microempresarios			
Microcrédito	En Colombia los recursos existentes para préstamos a microempresarios son insuficientes y presentan un alto riesgo para los establecimientos de crédito. Las políticas del gobierno de Álvaro Uribe han incrementado notablemente la participación de los establecimientos de crédito en la colocación de cartera en microempresarios, sin contar con instituciones públicas como fuente de garantías o bancos de segundo piso, que son financiados por el sector bancario y prestan a su vez estos recursos directamente a las empresas. Hasta julio de 2004 se habían desembolsado \$1.064 millones beneficiando a 420 microempresarios aproximadamente, de sectores como comercio, artesanías, textiles, confecciones, cuero y calzado.		
Préstamos a pymes			
Crédito	La banca colombiana tiene colocados alrededor de \$9 billones en créditos, para Pymes, la mayor parte a mediano y largo plazo (1 a 5 años), . El 80% de los establecimientos de crédito del país tiene un área especializada para estos créditos y el 70% ha creado productos nuevos para este nicho. La calidad de la información, la informalidad y la debilidad en la estructuración de estos proyectos son los principales obstáculos para la ampliación del crédito a las Pymes (Encuesta RSE Asobancaria, 2005).		
Crédito para vivienda de interés social			
Vivienda	Del total de crédito hipotecario, el 36% se dedica a vivienda de interés social (VIS). En 2004 hubo créditos para VIS por \$600 mil millones (\$177 mil millones para constructores). La banca celebró un convenio para estos créditos con el gobierno de noviembre de 2003 hasta diciembre de 2005 y el cumplimiento de su primera parte superó las expectativas. La baja capacidad de ahorro, los ingresos no formales y la cultura de no pago entre los deudores son los obstáculos más importantes relacionados con estos créditos (Encuesta RSE Asobancaria, 2005).		
Programas de bienestar social para los empleados y sus familias			
Empleados	Para ser socialmente responsables en el interior de su organización, los establecimientos de crédito ofrecen diferentes programas para el desarrollo humano de sus empleados y sus familias. Estos programas van desde actividades de bienestar como celebración de fechas especiales, pago total o parcial de la medicina prepagada hasta educación para los hijos de los empleados o préstamos para vivienda ofrecidos directamente por las entidades del sector.		
Programas de apoyo a la cultura local			
Apoyo a la cultura	El apoyo a proyectos de ciudad (como Transmilenio o el Metro de Medellín) y a eventos culturales (festivales de teatro, exposiciones, conciertos) se ha constituido en una expectativa social. A través de estas iniciativas las entidades se insertan como actores del desarrollo de la ciudad e impulsores de expresiones cívicas de sus habitantes.		
Donaciones en dinero o especie a fundaciones		Programas educativos	Voluntariado
Donaciones	La mayoría de las intervenciones sociales de los establecimientos de crédito (mas del 80% de las compañías entrevistadas), se concentran en donaciones a diferentes fundaciones. Estas consisten en el apoyo, muchas veces en dinero y en algunos casos con otros recursos materiales, a organizaciones dedicadas a programas de desarrollo social, a la salud infantil, y a la capacitación de microempresarios y de grupos vulnerables. Aunque algunas de las donaciones son puntuales, muchas entidades establecen presupuestos anuales para obras sociales.	Algunas entidades tienen programas educativos especiales como el otorgamiento de becas universitarias para jóvenes de escasos recursos o becas para la investigación en temas específicos. Varios bancos y sus empleados participan en los programas de Dividendo por Colombia con aportes cercanos al 40% del presupuesto anual de esa Fundación (i.e. casi mil millones de pesos en 2004).	Bastante difundido es el aporte por parte de los empleados, tanto de dinero como de tiempo a ciertas fundaciones. Los voluntarios capacitan en áreas como finanzas, mercadeo y contabilidad a las fundaciones; en empresariedad a jóvenes que quieran iniciar su negocio; y trabajan con niños temas empresariales, de producción y de negociación. Los aportes monetarios, en ocasiones aumentados con contrapartida por parte de la empresa, son canalizados a través de fundaciones como Dividendo por Colombia para apoyar proyectos educativos.

Las iniciativas alineadas con el negocio están concentradas en el apoyo a los microempresarios. Lo central del apoyo a estos proyectos productivos promovido en sus comienzos por el gobierno, es aumentar el acceso al crédito. Es notorio el beneficio para los grupos o comunidades sin acceso a las tecnologías financieras. Con el tiempo, el gobierno y el sector financiero han sacado adelante iniciativas como la Ley Mipyme y el Plan Nacional de Desarrollo, que hace del microcrédito una política de Estado. Adicionalmente, algunas entidades han diseñado y puesto en marcha esquemas de evaluación de riesgo, acompañamiento y asesoría para el sector microempresarial.

Como aparece en la figura 12 el índice de profundización financiera en Colombia es bajo y todo lo que pueda hacerse para aumentarlo es importante. Aumentar las posibilidades de tener créditos para las microempresas es una actividad necesaria para la sociedad y hace parte de la operación cotidiana de los bancos. En este caso hay una alineación entre la creación de valor social y valor económico; mientras generan utilidades al hacer negocios con las microempresas, también aumentan su impacto social al contribuir con la incorporación al sistema de otros actores.

Una pregunta por abordar es: ¿Cuál es el nivel de activos que ha de comprometerse en estas u otras iniciativas sociales y, por ende, cuál será la composición de los activos de los bancos?. Preguntar por el destino de las inversiones que realizan los establecimientos de crédito permite dialogar sobre las dimensiones sociales de este componente de su operación.

Muchas organizaciones apenas están comenzando a explorar los temas sociales. El panorama de intervenciones de las organizaciones muestra algunos caminos ya explorados, aunque se está lejos de alcanzar una filantropía estratégica con aportes que generen el mayor valor social y económico posible y que sean sostenibles.

Durante la tertulia para los establecimientos de crédito se plantearon dos preguntas para

comprender mejor las posibilidades futuras del sector:

- ¿Qué otras iniciativas aumentarían los aportes de su organización a la sociedad?
- ¿Qué obstáculos impiden que estas iniciativas sean hoy realidad?

Las respuestas de 34 participantes en la tertulia sobre los emprendimientos sociales del sector bancario se resumen a continuación. Ellas señalan entre otras, las posibilidades pero también las limitaciones y obstáculos que tiene el desarrollo de iniciativas sociales por parte de los establecimientos de crédito colombianos.

PROPUESTAS PARA AUMENTAR EL IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL SECTOR DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO

Si las actividades bancarias no son percibidas por la sociedad en general como impulsoras y facilitadoras del desarrollo económico, la sociedad pierde la oportunidad de comprometer a los bancos en la optimización de sus impactos económicos.

Campbell y Johnson (2004, p. 64)

Profundizar el impacto económico y social de los establecimientos de crédito comienza por identificar algunas alternativas que las mismas organizaciones pueden desarrollar. Los directivos del sector, asistentes a la tertulia, enunciaron las propuestas presentadas en el cuadro 11.

La mayor parte de estas propuestas tratan sobre el negocio bancario. Una característica clave de las mismas es poner en funcionamiento las competencias centrales y la logística de los bancos en la generación de valor social y económico. Al existir sinergia para la generación de valor es más fácil conseguir apoyo y hacer sostenibles los proyectos. Aunque la bancarización sea una prioridad –ya que según estudios de Asobancaria, el porcentaje de población sin acceso a los servicios financieros oscila entre el 25% y el 40%–, hay otros tantos proyectos posibles para un banco interesado en aumentar su impacto en la sociedad.

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

**CUADRO
11**

Propuestas para aumentar el impacto económico y social de los establecimientos de crédito

PROPUESTAS PARA AUMENTAR EL IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL	
Captación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar productos de ahorro destinados a la población de menores ingresos.
Gestión interna	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el tema de la RSE a los consejos directivos de los bancos. • Diseñar una política social al interior de cada institución, una estrategia social para su gente en primera instancia. • Medir el impacto social sobre los diferentes grupos de interés (empleados, clientes, proveedores) y la comunidad en general para desarrollar la conciencia de la responsabilidad social del sector. • Construir “propaganda social” a través de la publicidad comercial.
Colocación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Dar una ponderación al impacto social de los proyectos o de las empresas solicitantes para los análisis de los comités de crédito. • Dar un enfoque social al uso de parte de los bienes recibidos en dación y que ya se encuentran provisionados o castigados. • Hacer más intermediación financiera, con progreso medible año a año. • Otorgar créditos con tasas blandas para proyectos que aporten a la sociedad. • Contribuir al desarrollo de sus clientes dando respuesta a sus expectativas en temas como educación, salud, ambiente, nutrición y creación de proyectos productivos. • Crear capitales de riesgo para fondos que permitan distribuir los recursos a educación en zonas marginadas. • Diseñar esquemas financieros viables para apoyar la educación de las comunidades más pobres y apartadas de los centros urbanos.
Filantropía	<ul style="list-style-type: none"> • Vincularse a proyectos y programas sostenibles y con alto impacto social (estos pueden ser proyectos gubernamentales o no). • Promover el voluntariado con sus empleados (donación de tiempo por parte de los empresarios para que trasmitan su conocimiento en análisis financiero, desarrollen planes de negocio, consigan capital de riesgo y establezcan la tesorería a organizaciones de la sociedad civil). • Usar las redes y sucursales para promover programas de educación y tecnología.

Otra serie de propuestas de los directivos del sector se concentraron en los aportes que el gremio puede adelantar, tales como:

- realizar pactos de apoyo a la política social del Estado;
- hacer un diagnóstico sobre los grandes vacíos territoriales, sociales o de género en el acceso al crédito;
- liderar un proyecto conjunto y el planteamiento de alternativas a futuro; y,
- trabajar con el BID, el Banco Mundial y en general bancos de segundo piso o de nivel internacional para realizar alianzas en las que compartiendo riesgos se puedan financiar proyectos de interés social.

El papel de Asobancaria es fundamental para acelerar el proceso. No solo es necesario construir un proyecto liderado por el gremio que incentive la colaboración de los sectores público y privado, sino proveer una mirada analítica a la regulación y al mercado, y apoyar el desarrollo de nuevos productos y tecnologías para quienes hoy no usan servicios financieros. Ya existen avances del gremio en estos frentes.

Un último grupo de propuestas enunciadas por los directivos del sector sugirió la intervención del gobierno en varias formas:

- diseñar una ley que promueva la inversión de un porcentaje de los impuestos de las empre-

- sas en actividades sociales, con su correspondiente descuento;
- promover regulación para lograr que un porcentaje de la publicidad apoye alguna actividad social;
- Otorgar mayores beneficios tributarios para los aportes de personas naturales (empleados del banco);
- desarrollar una normatividad sobre beneficios económicos inmediatos para entidades que destinen recursos a fondos de inversión social;
- otorgar incentivos para el mercado de capitales de las Pymes;
- dar estímulos a las entidades que generan rentabilidad social permitiéndoles diversificar y fortalecer su estructura de apalancamiento.

Cada una de estas propuestas, apenas enunciadas por algunos de los actores del sector, requiere consideración. Definir cuáles podrían ser las alternativas más productivas es tarea de los mismos actores, porque solo en el diálogo surgirá el compromiso para convertirlas en realidad. Al observar las propuestas y las actividades necesarias para su realización, es posible discernir sobre dos niveles involucrados:

- El nivel individual, en el cual cada organización trabaja en sus proyectos, para los que sería clave incorporar las actividades aquí mencionadas. La dinámica organizacional de cada quien contribuirá a obtener resultados concretos.
- El nivel colectivo, en el cual las organizaciones comparten avances y dificultades con el liderazgo de la la Asobancaria. En este ámbito es posible hacerle seguimiento a las actividades emprendidas para aprender de los logros y de los obstáculos enfrentados.

Mientras exista trabajo en estos dos niveles habrá transformaciones visibles. Profundizar el impacto social del sector genera retos para sus distintos actores. El cuadro 12 resume algunos de los desafíos para cada uno de los actores.

DIFICULTADES PARA AUMENTAR EL IMPACTO DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO

Los obstáculos listados en la figura 15 fueron agrupados a partir de las respuestas individuales

CUADRO 12	
Desafíos para los actores del sector de los establecimientos de crédito	
Responsables	Actividades
Establecimientos de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos especiales para las poblaciones de menores ingresos. • Impartir formación en responsabilidad social al interior de cada organización. • Promover el voluntariado con sus empleados. • Apoyar políticas de microcrédito de manera directa o a través de bancos de segundo piso. • Participar en los proyectos del sector impulsados por el gremio.
Gremio	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar proyectos para aumentar la “bancarización” de la población. • Diseñar la política social del sector en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo. • Impulsar alianzas estratégicas de las entidades del sector para el desarrollo de iniciativas sociales. • Encontrar formas para medir y reportar el avance de las iniciativas sociales lideradas por las organizaciones del sector. • Elaborar el balance social del sector.
Universidades	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un banco de prácticas interesantes, documentar casos de RSE, y hacer seguimiento a las iniciativas sociales del sector. • Asesorar en el desarrollo de herramientas que aumenten el impacto social del sector
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Definir legislación que incentive las prácticas sociales en el sector.

dadas por los directivos bancarios o concedores del tema recolectados durante la tertulia. En lo posible se utilizan las mismas palabras con las cuales estas personas expresaron su opinión.

Un obstáculo importante para emprender iniciativas sociales en el sector bancario tiene relación con el desconocimiento del tema y su impacto. Sin conocer su efecto al interior de las organizaciones y su contribución a la transformación de la sociedad, es poca la motivación para ejecutar este tipo de estrategias. Comprender la posibilidad de generación conjunta de valor económico y valor social puede aumentar el interés en desarrollar emprendimientos sociales dentro de los distintos eslabones de la cadena de valor de un establecimiento de crédito.

Además, la carencia de proyectos aglutinadores no contribuye a obtener la visibilidad que algunos directivos desearían. Hoy existen ejemplos como el de la Federación Brasileña de Bancos, Febraban, cuya alianza con una red de organizaciones de la sociedad civil denominada Articulación en el Brasil Semi-Arido (ASA por su sigla en portugués) logró construir tanques de agua en la seca región nordeste del país. En la primera fase del programa, construyeron 10.000 tanques para el beneficio de 50.000 personas. Los bancos aportaron los fondos y el apoyo con sistemas administrativos; ASA aportó capacitaciones, metodologías para construcciones de bajo costo y administración local y el gobierno promovió el programa, sirviendo de facilitador para el diálogo.

Las acciones sociales dispersas tienen menos impacto del esperado y ello no motiva a las entidades que aún no tienen claridad sobre el tema. Por su lado, el sector público no solo brinda incentivos; también puede ser fundamental en la convocatoria de la ciudadanía para participar en distintos proyectos. En últimas, en cada uno de los frentes de trabajo es posible enumerar diferentes proyectos y buscar el compromiso de distintos actores para conseguir su realización.

PARA CONTINUAR EL DIÁLOGO Y GENERAR ACCIÓN

Las intervenciones sociales de los establecimientos de crédito entrevistados para este trabajo incluyen el microcrédito; el crédito a las Pymes y a la vivienda de interés social; los programas de bienestar para los empleados y de apoyo a la cultura; y las donaciones, tanto en dinero como en recursos materiales a organizaciones dedicadas a programas de desarrollo social, salud infantil, y capacitación de microempresarios y de grupos vulnerables. Otras iniciativas comunes son las becas y el voluntariado de los empleados.

Un grupo de actores del sector identificó que las principales dificultades para aumentar el impacto de sus iniciativas sociales son: la poca comprensión del concepto de responsabilidad social y las posibilidades de hacerlo realidad; el pensamiento individualista de cada entidad; la falta de medición de resultados en los proyectos sociales; la falta de una iniciativa común para el sector; la carencia de cultura "social"; la percepción de una relación costo/beneficio poco favorable; y, el poco trabajo conjunto con el gobierno nacional.

Frente a estos obstáculos, algunos directivos bancarios propusieron ciertos compromisos y responsabilidades. Los establecimientos de crédito tienen el compromiso de desarrollar productos para las poblaciones de menores ingresos, apoyar iniciativas gremiales y profundizar los emprendimientos sociales en el interior de su organización. El gremio, a su vez, es el encargado de canalizar un proyecto aglutinador para maximizar el impacto de las intervenciones sociales y proveer información sobre el avance de los diferentes proyectos del sector. Mientras tanto, el gobierno es el responsable de examinar con el sector la relación entre los incentivos tributarios y el nivel de aportes de los establecimientos de crédito a proyectos sociales.

Por último, las universidades pueden aportar a documentar casos, generar un banco de prác-

ticas interesantes e investigar las condiciones que facilitan y obstaculizan el desarrollo de iniciativas sociales. Un paso en este sentido fue la elaboración del caso pedagógico sobre el Banco Mundial de la Mujer, como parte del desarrollo del proyecto¹³. Su discusión permite ver la gestión y crecimiento de una organización financiera que combina la creación de valor social con valor económico.

Los retos para superar las dificultades enunciadas y aumentar las contribuciones a la sociedad comprometen a los distintos actores del sector, tanto al nivel en el cual cada organización individual trabaja en sus proyectos como al nivel colectivo en el cual se comparten avances y dificultades. En el conjunto, el liderazgo de Asobancaria como gremio es fundamental.

Para que los establecimientos de crédito construyan importantes acciones de impacto social es fundamental:

- Utilizar una visión integral del negocio para alinear los temas sociales con los temas estratégicos y las finanzas. La filantropía estratégica es uno de los caminos para generar proyectos de mayor impacto en la sociedad.
- Acercarse a los temas sociales y ver las distintas dimensiones que puede adquirir en las organizaciones del sector. En la medida en que los trabajos en el tema tengan resultados visibles aumentará la motivación tanto de los directivos como de los demás empleados. La visibilidad tiene relación con la medición y divulgación de resultados de las iniciativas sociales. Esta medición permite mejorar los programas y contribuye con la credibilidad y oportunidad de conocer lo que se hace a nivel social. El reconocimiento de la sociedad hace parte del apoyo necesario para la continuidad de los esfuerzos. La Encuesta RSE realizada por Asobancaria en 2005 avanza en este sentido.
- Desarrollar y especializar líneas específicas de apoyo a ciertos temas sociales. Las ini-

ciativas de los establecimientos de crédito se encuentran desarticuladas entre sí, son acciones dispersas en líneas poco definidas y no tienen una medición del impacto que generan. Es indispensable concentrar esfuerzos en iniciativas en las cuales los conocimientos y fortalezas del sector puedan ponerse al servicio del desarrollo social. Por ejemplo, como parte de su quehacer, las competencias del sector pueden enfocarse para apoyar a la microempresa y a proyectos productivos de grupos vulnerables.

- Ampliar la cobertura del sistema financiero mediante la "bancarización" de diversos grupos de la sociedad. Es necesario diseñar productos que bajen las barreras de acceso (e. g. comisiones de manejo, servicios que solo se ofrecen de manera integrada) y permitan generar una cultura de ahorro para quienes tienen bajos ingresos. Este puede ser un proyecto aglutinador a nivel de gremio, como sucede en Sudáfrica, que sirve de ejemplo para otros emprendimientos sociales de las entidades del sector.
- Generar alianzas con entidades especializadas en temas sociales para obtener resultados con mayor certeza y satisfacción. Las alianzas podrían aumentar el impacto de los emprendimientos sociales en ejecución por parte de los bancos con distintos grupos de interés. La diversidad de estos emprendimientos muestra las distintas facetas que tiene este trabajo en el sector.

Es posible profundizar los emprendimientos sociales propios, seguir el ejemplo de las iniciativas que otros actores realizan o crear nuevas con la experiencia acumulada. En cualquier caso, lo fundamental es desencadenar un proceso: unos empresarios y directivos comprometidos con generar valor social mientras generan valor económico. Unos empleados convencidos de su labor, unos gremios que ayudan a canalizar iniciativas, un Estado que facilita la acción y unas universidades que forman y aportan nuevas perspectivas. Habrá, entonces, resultados por observar.

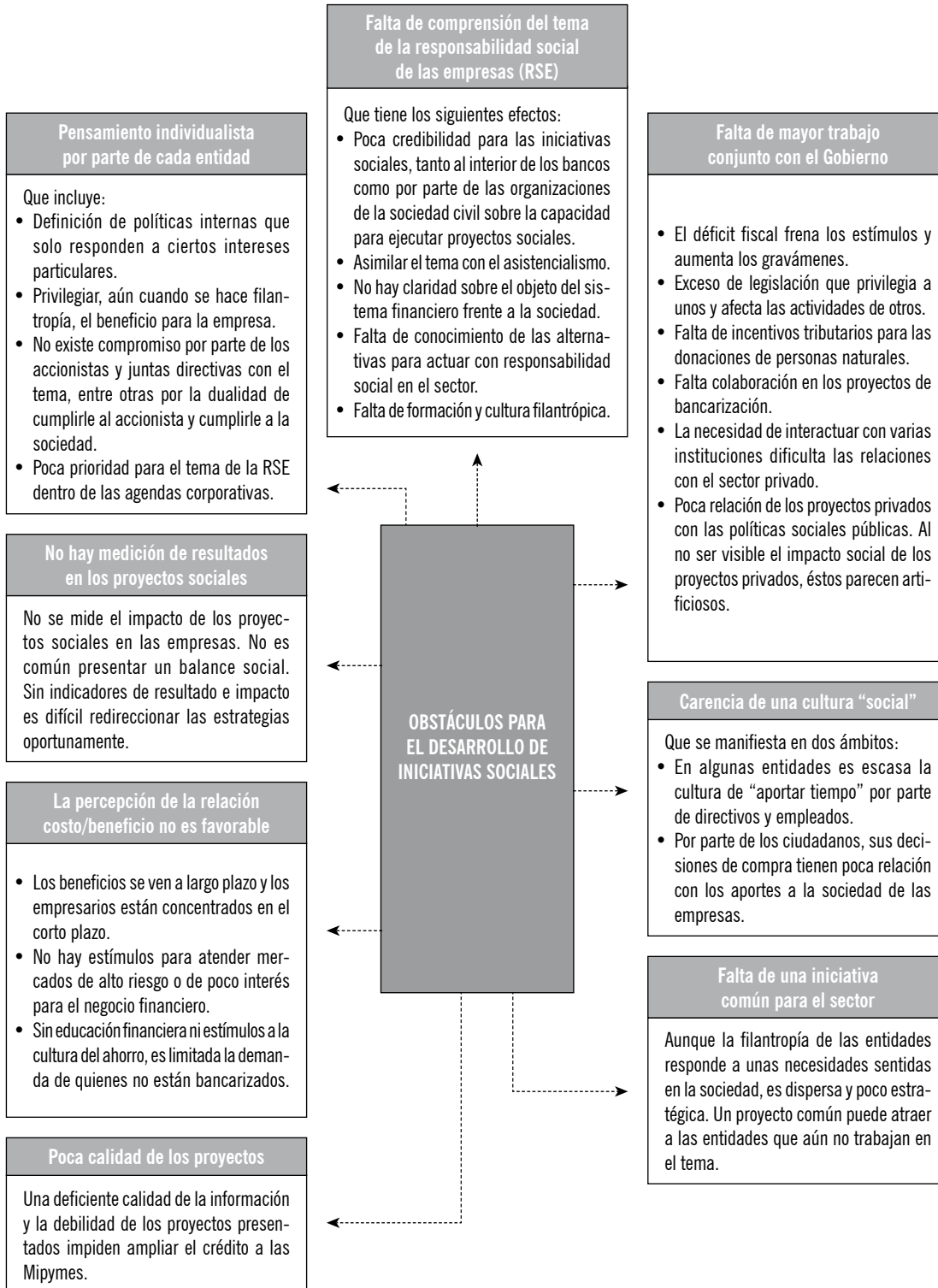
¹³ El caso hace parte de la colección de casos de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (http://administracion.uniandes.edu.co/html/i_portals/index.php).

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

FIGURA
15

Obstáculos para el desarrollo de emprendimientos sociales en los establecimientos de crédito



CAPÍTULO 6

EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

DEL SECTOR MINERO ENERGÉTICO EN COLOMBIA

Es importante comprender los emprendimientos sociales que llevan a cabo las empresas en el sector minero energético, no solo por su importancia para la economía nacional y la calidad de vida de los colombianos, sino también para contribuir con sus esfuerzos y aportes a la sociedad. Este capítulo describe el panorama de las actividades generadoras de valor social de las empresas del sector minero energético en el país, con el objeto de promover su sistematización, articulación y profundización. Se describen las características generales del sector, las tendencias de los emprendimientos sociales de sus organizaciones, y algunas oportunidades para generar un mayor valor económico y social.

Este capítulo se concentra en las empresas que realizan las operaciones de exploración, perforación exploratoria, producción y transporte de hidrocarburos; las que generan y transportan electricidad; y las de extracción y transporte de recursos mineros. No están incluidas las que trabajan en las últimas partes de la cadena, es decir, aquellas que distribuyen y comercializan los productos, porque las problemáticas que enfrentan son distintas de las que operan en las primeras partes de la cadena. Entre otras similitudes, estas empresas operan en extensos territorios con muy distintas comunidades, están sujetas a la Política Ambiental Nacional, y necesitan de administración preventiva y control de riesgos de seguridad. Estas condiciones hacen que una empresa de generación y transmisión de energía tenga retos más parecidos a los de las empresas del sector de hidrocarburos que a los de las encargadas de distribución de energía.

El capítulo fue elaborado a partir de entrevistas a los directivos de 17 empresas del sector (anexo 1), una recolección de información secundaria en ocho empresas más y una tertulia realizada el 28 de junio de 2005. En la muestra del estudio fueron incluidas catorce empresas del sector de hidrocarburos, cuatro del sector minero y ocho del sector energético, todas trabajando en los primeros eslabones de la cadena. La información recolectada fue uno de los insumos para el diálogo realizado durante la tertulia, que enfatizó en las oportunidades y dificultades para profundizar las estrategias y acciones con impacto social de las empresas del sector. Si bien existe cierto grado de articulación en los emprendimientos sociales en el sector minero energético, este estudio exploratorio permitió identificar oportunidades adicionales para la acción futura.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL SECTOR MINERO ENERGÉTICO EN COLOMBIA

Las industrias que conforman el sector de minas y energía son estratégicas para la economía nacional, utilizan alta tecnología, mano de obra altamente especializada, buscan el desarrollo sostenible y dependen de la inversión nacional y extranjera. En 2004, el PIB de todas las actividades del sector (minería, energía eléctrica e hidrocarburos) representó el 4,6% del PIB nacional.

La industria petrolera colombiana ha sido en los últimos años, uno de los motores de la economía del país. Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP), en 2004 el petróleo fue el primer

producto de exportación con el 55,2% del total de las exportaciones nacionales y el principal contribuyente a las finanzas del Estado. Ecopetrol genera más del 35% del total de ingresos de las empresas del sector público no financiero, y las regalías son más del 20% del total de transferencias a las entidades descentralizadas. Por medio de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), 18 departamentos del país recibieron regalías petroleras, siendo los más beneficiados Casanare, Meta, Huila, Arauca y Santander. La prioridad del gobierno nacional en materia de hidrocarburos es el descubrimiento de nuevas reservas de crudo que permitan mantener a futuro la autosuficiencia energética del país, para lo cual desde 1999 impulsó una serie de reformas de política petrolera (contractuales, fiscales y de regalías), que han permitido la firma de más de sesenta contratos de asociación y la reactivación de la actividad exploratoria del país.

Por su parte, el sector eléctrico ha presentado una importante evolución en los últimos diez años debido a dos aspectos fundamentales. Por un lado, desde 1994 se dio inicio a los procesos de incorporación de capital privado, tanto en las empresas de generación, como de transmisión y distribución de energía eléctrica. Por el otro, se desarrolló un Mercado de Energía Mayorista donde participan diferentes agentes generadores y comercializadores, quienes sirven de puente entre los usuarios finales de energía y los generadores. Para 2004 se registraron importantes incrementos en la demanda de electricidad (2,05% con respecto al año inmediatamente anterior), en buena medida debido a la mayor necesidad de la misma por parte de sectores como la industria manufacturera (un 47% de la demanda no regulada del país) y a las transacciones internacionales de electricidad.

Por último, la industria minera ha alcanzado una importante posición en el mercado internacional y por tanto en la economía nacional en la última década. El carbón es el producto líder en el sector minero, desde principios de la década de

1990 ocupa el tercer lugar de las exportaciones del país y el segundo a partir de 2001. Para 2004, participaba en las exportaciones con un 24,2% (Dane, cálculos DNP). También el ferroníquel, cuya producción es relativamente reciente, muestra un marcado dinamismo exportador: 8,2% de las exportaciones en el año 2004 (Dane, cálculos DNP). En cambio, productos tradicionales como esmeraldas, oro y platino, muestran cierto estancamiento.

El sector transporte, por su parte, ocupa el primer lugar en el consumo energético, particularmente de derivados del petróleo; el sector industrial es el segundo consumidor de energía con niveles cercanos al consumo de transporte y con el carbón como energético de mayor aporte; el tercer lugar corresponde al sector residencial, donde se presenta una rápida expansión del uso del gas natural para usos térmicos. La figura 16 ilustra la estructura del consumo energético colombiano para 2003 (UPME, 2005).

SUBSECTOR HIDROCARBUROS

LEGISLACIÓN

El "contrato" es el instrumento jurídico de la política del Estado, cuyo fin es regular las relaciones entre el Estado y el sector petrolero. Estas relaciones se caracterizan por la complejidad de las operaciones técnicas y los grandes riesgos económicos de esta industria.

El contrato de concesión fue el primer mecanismo utilizado en Colombia para dar inicio a la exploración y explotación de hidrocarburos. Sus características fueron la reglamentación rígida, y la baja participación del Estado en su administración y operación a cambio de regalías e impuestos. A partir de la Ley 20 de 1969, se crea el contrato de asociación y son entregadas a Ecopetrol ciertas áreas para exploración y explotación. Los contratos de asociación se firman por seis años y pueden ser extendidos hasta por 22 años en caso

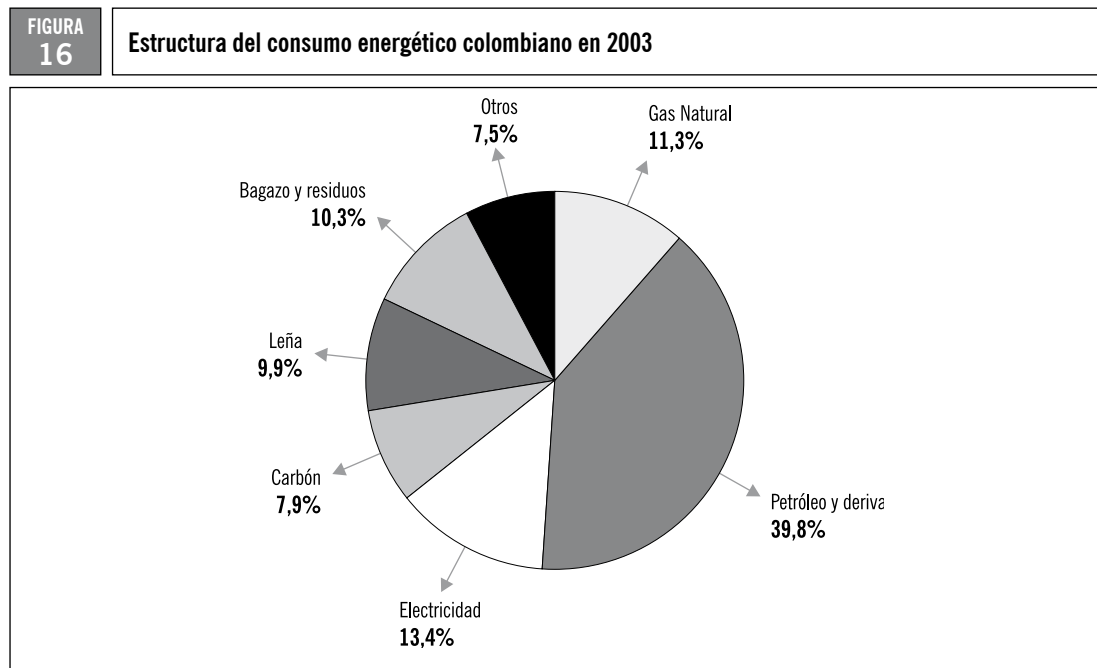
de que se encuentre petróleo y se comercialice. Cuando se firma un contrato con una compañía asociada se adquieren unos compromisos de exploración durante seis años. En el momento en que se hace comercial un pozo, según los cambios en la legislación petrolera, Ecopetrol entra a participar con un 30% de la inversión y recibe el 30% de la producción. El otro 70% es para el asociado y de ese porcentaje salen los recursos para pagar las regalías a las regiones donde se encuentran los yacimientos petroleros.

A partir del 2004, el Gobierno Nacional creó la Agencia Nacional de Hidrocarburos con el fin de estimular la inversión en el sector de hidrocarburos e introdujo nuevos modelos de contratación. En el nuevo esquema de concesión los inversionistas asumen el riesgo a cambio de obtener la totalidad de los derechos de producción.

EXPLORACIÓN¹⁵

La producción de hidrocarburos está asociada con la disponibilidad de reservas, cuya capacidad se agota con la producción misma, por lo que se requiere de inversiones continuas y sucesivas. La Agencia Nacional de Hidrocarburos anunció que desde finales de 2006 se comprará crudo colombiano a las multinacionales que lo extraigan y a finales de 2009 se importará el faltante.

En Colombia, donde el consumo es de 200 millones de barriles al año, han disminuido las reservas y por ello se debe hallar diez pozos por año con reservas de 20 mdb, la media del país. Si de cada 100 exploraciones solo 15 son exitosas en promedio, se necesitan 60 exploraciones anuales. En Colombia el 84% de los prospectos exploratorios tienen un potencial de reservas



Fuente: UPME, 2005. La cadena del petróleo en Colombia. Pág. 26.

¹⁵ La etapa de exploración va desde el momento en que se inicia la perforación sísmica en un área (posible fuente petrolera) hasta que se encuentra un pozo comercial.

estimadas en menos de 50 millones de barriles de petróleo o gas equivalente. Solo uno de 211 campos registrados por Ecopetrol tiene reservas estimadas de más de mil millones de barriles.

PRODUCCIÓN

Un momento trascendental en la historia del sector petrolero en el país fue el descubrimiento del pozo Caño Limón en 1983. A partir de este momento, Colombia superó la condición de importador de hidrocarburos para convertirse en exportador neto. Para finales de 2005, Caño Limón producía cerca de 40.000 barriles diarios (Unidad de Planeación Minero Energética, UPME, 2005).

Hacia 1992 entró en producción Cusiana y en 1996, Cupiagua. En 1999 estos dos campos alcanzaron su máxima producción, aportando más de 400.000 barriles diarios a la producción nacional; es decir, cerca del 50% de la misma. En 2003 la producción promedio de petróleo fue de 541.000 barriles por día, de los cuales el 54% se destinó al consumo interno y el porcentaje restante a exportación (figura 17). En 2004, la producción promedio fue de 520.000 barriles día, de los cuales, en asociación se produce el 73,5%, Ecopetrol el 23,4% y el restante 3% corresponde al esquema de concesiones.

TRANSPORTE

El traslado del producto hacia los centros de refinación y puertos de embarque para exportación

es la actividad que prosigue a la explotación de un yacimiento. Este transporte se realiza por medio de los oleoductos, cuya capacidad está condicionada al volumen de producción de los yacimientos y a la cantidad de reservas asociadas a éstos.

La mayor actividad de transporte en Colombia se ha concentrado en los proyectos Caño Limón-Coveñas, Dina-Vasconia-Coveñas, Araguaney-El Porvenir-Vasconia-Coveñas y Cusiana-Vasconia-Coveñas. Estos oleoductos permitieron movilizar los crecientes volúmenes de producción en las cuencas del Alto Magdalena (Huila) y la de los Llanos Orientales (Arauca y Casanare), infraestructura construida directamente por Ecopetrol o en forma conjunta a través de una asociación.

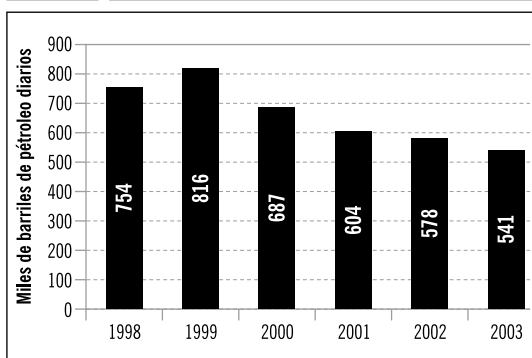
Hasta hace algunos años Ecopetrol era propietario de la mayoría de la red de oleoductos existentes. Según la UPME (2005), hoy en día es propietaria de 1.400 km, equivalentes al 28,71% del total de la red de 41 ductos que transportan el crudo entre las fuentes de producción, puntos de tratamiento o de separación y los centros de refinación o exportación. Con la política de desregulación del Estado orientada a estimular la inversión privada en esta área del subsector petrolero se diseñaron mecanismos financieros para la construcción y operación de oleoductos a través de empresas privadas especializadas en la materia. El sector privado posee líneas por un total de 785 km representando el 16%; el restante 55,1% son oleoductos de propiedad de las asociaciones existentes entre Ecopetrol y terceros.

REFINACIÓN

Esta actividad de la cadena del petróleo se encarga de la transformación de los hidrocarburos para posibilitar su utilización. En Colombia, la operación y expansión de la capacidad refinadora de crudo ha estado en cabeza de Ecopetrol, que opera los complejos industriales de Barrancabermeja, Cartagena, Orito y Apiay. El sector privado, representado por Refinare, solo refina el 4,2% del total nacional. Actualmente, Barrancabermeja es responsable de la producción del 75% de la gasolina, del combustóleo, ACPM y demás

FIGURA
17

Producción de petróleo en Colombia
(miles de barriles diarios)



Fuente: Semana, 2004, p. 197.

combustibles que el país requiere para suplir sus necesidades en esta materia. Al mismo tiempo provee el 70% de los productos petroquímicos que se comercializan en el mercado nacional¹⁴.

DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

En esta parte final de la cadena participan los distribuidores mayoristas y minoristas con características particulares y diferenciadas. En el mercado de combustibles son quince los agentes mayoristas más destacados por su participación y cubrimiento, los cuales son responsables del 90% del mercado de combustibles (gasolinas, ACPM, queroseno y turbocombustibles). Terpel, integrada por las siete empresas que comparten la marca, opera la mayor cantidad de plantas de almacenamiento, tanto en gasolina como ACPM.

La distribución minorista corresponde a los propietarios de las más de dos mil estaciones de servicio del país. El distribuidor minorista compra combustibles en las plantas de abasto y proporciona el producto a los usuarios finales en las estaciones de servicio. Con las medidas tomadas por el gobierno nacional en 1998 para la liberación de los precios ha aumentado en forma considerable la incursión de los distribuidores mayoristas en el segmento minorista. Empresas como Shell y Brío han incursionado recientemente y dinamizado el mercado minorista, particularmente en Bogotá, principal mercado del país.

GAS NATURAL

Con el objeto de sustituir servicios energéticos de alto costo, principalmente en el sector residencial, en 1986 se estableció el primer plan nacional de uso general del gas natural llamado Programa de Gas para el Cambio. Con respecto al gas natural, Colombia tiene grandes posibilidades, la primera de ellas por su posición geográfica, que le permite obrar como puente entre las inmensas reservas

venezolanas y el sistema centroamericano o los Estados Unidos.

Con los descubrimientos de gas en el Piedemonte Llanero, a comienzos de la década de 1990 se acumularon importantes volúmenes de reservas probadas y probables de gas. Desde entonces se ha profundizado el compromiso del gobierno nacional con la construcción de la infraestructura necesaria y con un fuerte impulso a la formación del mercado del gas natural. Se establecieron acciones tendientes a garantizar la oferta del combustible mediante la continuidad en las actividades de exploración y explotación de nuevos yacimientos, la construcción de una red troncal de gasoductos, la ampliación del sistema de transporte existente y la conformación de un mercado en los sectores industrial, residencial y termoeléctrico. De otra parte, entre las acciones previstas para asegurar el uso eficiente y racional de energía, se prevé la implantación de programas para el uso de gas en el sector de transporte, así como programas para fomentar el uso en el sector residencial rural.

En 1994, la producción de gas natural estaba fraccionada en cuatro sistemas aislados: Costa Atlántica, Santander, Huila y Meta-Bogotá. Cerca de 70% de la producción provenía de los campos de La Guajira. Así, la infraestructura de transporte de gas natural se concentraba regionalmente en la Costa Atlántica, con algunos gasoductos menores en el interior del país, pero no existía una red que conectara los principales centros de consumo potencial con los de producción. Hacia 1997 el país comenzó a fortalecer su infraestructura y a aumentar sus reservas. Se inició el transporte de gas desde la costa hacia el interior y se empezó a consolidar el Plan de Masificación de Gas Natural. Por último, hacia finales de 2003, el país aumentó sus reservas comerciales y esto significó una relación de reservas/producción de 22 años y la posibilidad de ingresar al mercado

¹⁴ Los petroquímicos son los productos industriales, o aquellos subproductos resultados de la síntesis del petróleo en la primera transformación química de la refinación. Su destino final son las cadenas productivas de la industria manufacturera de fertilizantes, plásticos, alimenticia, farmacéutica, química y textil, entre otras.

de gas natural licuado y atender los mercados de Estados Unidos, México e incluso Asia.

SUBSECTOR ELECTRICIDAD

Los últimos años en este sector han estado caracterizados por un nuevo esquema de mercado, implementando reformas en su estructura constitucional para acrecentar su eficiencia. Desde la entrada en operación del Mercado de Energía Mayorista hacia mediados de 1995, los precios de la energía eléctrica en bolsa han aumentado desde valores promedio anual de \$21,9 por kw/h presentado en 1996, hasta valores de \$66,9 por kw/h registrados en 2003. Esta variación se registró como consecuencia de la evolución de la demanda y de los precios de oferta de los generadores (UPME, 2005).

Algunos proyectos para la ampliación de la cobertura del servicio eléctrico han estado sujetos a condiciones de seguridad y orden público. Sin embargo, aunque estas circunstancias han afectado el cumplimiento de las metas de cobertura establecidas, se han registrado mejoras en la expansión y prestación del servicio incentivadas por diferentes fondos creados para tal fin.

GENERACIÓN

Las principales empresas de generación de energía en Colombia son Emgesa, EPSA, EPM e Isagen. Desde el punto de vista de generación, Colombia es el cuarto país con capacidad instalada en Suramérica, detrás de Brasil, Argentina y Venezuela. Existen proyectos de energía alternativa, como el de energía eólica en Jepirachí en La Guajira, el cual entró en funcionamiento en febrero de 2004.

La capacidad instalada en Colombia tuvo un aumento del 33% en 2004 (de 10.080 mw a 13.363 mw). Esto ha sido consecuencia de la vigencia de las leyes 142 y 143 de 1994, y de la entrada del sector privado a la actividad de generación (hasta alcanzar un 52% de ella).

TRANSMISIÓN

Las actividades de transmisión y distribución se refieren a las del transporte de la electricidad desde los centros de generación hasta el usuario final. Las principales empresas en Colombia son Interconexión Eléctrica S.A. (ISA), Empresas Públicas de Medellín (EPM) y la Empresa de Energía de Bogotá (EEB).

En 2000, ISA emitió acciones nuevas equivalentes al 10% del valor total de la empresa, que fueron colocadas al público en general. Dos años más tarde se llevó a cabo una segunda emisión dado el éxito de la primera. ISA controla más del 90% del mercado eléctrico colombiano y planea desarrollar proyectos en varios países de la región como Ecuador, Perú y Bolivia.

Actualmente hay un nuevo esquema para la construcción de líneas y compensaciones de acuerdo con los resultados de los planes de expansión presentados por la UPME. Se destaca en este esquema la adjudicación de la construcción de dos líneas de interconexión que reforzarán la interconexión de la Costa Atlántica con el interior del país, cuya operación se estima para octubre de 2007.

DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

En los últimos años se ha buscado aumentar la vinculación de capital privado en la actividad de distribución con inversiones requeridas para su expansión y mantenimiento. Por ejemplo, en 1998 se produjo la venta de las ocho electrificadoras de la Costa Atlántica. Estas quedaron integradas en Electrocosta y Electricaribe, propiedad del grupo Unión Fenosa, cuyo objetivo fue básicamente ampliar la cobertura y disminuir los racionamientos de energía a causa de fallas en los sistemas de distribución.

En el resto del país, la EEB trabaja en las cuatro actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización, esta última desarrollada por Codensa. EPM también realiza estas cuatro actividades. La Corporación Autónoma Regional

del Valle del Cauca (CVC) se transformó en la Empresa de Energía del Pacífico (EPSA) que también integra todas las actividades del sector.

SUBSECTOR MINERO

Este sector comprende compañías que explotan y comercializan productos minerales relacionados con carbón, oro, plata, platino, esmeraldas, cobre, aluminio y ferroníquel. El sector se ha fortalecido en el último año debido, principalmente, al ingreso de una minería del carbón altamente tecnificada en su aparato productivo. En el caso de la producción de ferroníquel, su crecimiento se relaciona con la puesta en marcha, a finales de 2000, de una segunda línea de producción por parte de Cerromatoso S.A. en Montelíbano (Córdoba).

Durante los años 1994 a 2004, se registró un importante crecimiento de la minería del carbón en los yacimientos del Caribe y en otras minas del interior del país. La consolidación y expansión de la producción minera que ocurrió en La Guajira, desde mediados de la década de 1980, mantuvo un ritmo creciente y vinculó a algunas multinacionales como operadores y propietarios de la empresa Cerrejón a partir de 2002. De igual manera, la presencia de Drummond en las minas del Cesar, desde finales de la década de 1990 está convirtiendo a este departamento en el mayor productor del país. En Boyacá, Cundinamarca y Norte de Santander, aunque en menor escala, también se registra un crecimiento de la producción, generado principalmente por incrementos en la demanda y los precios interno y externo del carbón térmico (UPME, 2005). Todo esto coloca a Colombia entre los mayores exportadores de carbón en el mundo. Este mineral pasó a ocupar el segundo lugar entre las exportaciones, desplazando al café, el producto más tradicional de la economía colombiana.

Según el Departamento Nacional de Planeación (2005), las falencias del sector minero colombiano (con excepción del carbón y el ferroníquel) se concentran en tres aspectos fundamentalmente:

(i) el desconocimiento del potencial geológico del subsuelo; (ii) la fragmentación de los yacimientos; y (iii) la explotación artesanal e ilegal de esta actividad. Diferentes instancias como la UPME y el Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes), han propiciado espacios para tomar decisiones acerca de la generación de cambios estructurales que conduzcan a la modernización del sector. Algunas políticas han concentrado el papel del Estado como "administrador del recurso y regulador y controlador de su aprovechamiento". Igualmente se ha introducido el concepto de "desarrollo sostenible" en la actividad minera y hay mayor claridad y estabilidad en las reglas contractuales.

EMPRESARIOS SOCIALES EN LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR MINERO ENERGÉTICO

Las empresas del sector minero energético pueden actuar de manera socialmente responsable en cada uno de los eslabones de su cadena de valor. La figura 17 toma la cadena de los hidrocarburos para dar cuenta de estas posibilidades. Esta cadena de valor está compuesta tanto por las operaciones *upstream* como son la exploración, perforación y explotación, como por las operaciones *downstream* como el transporte y almacenamiento, refinación y comercialización de los productos.

Una manera de explorar las posibilidades de acción la constituyen los lineamientos propuestos por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD). Estas recomendaciones son hechas a compañías multinacionales para que actúen en armonía con las políticas de los países en los que operan y respondan a las expectativas de esas sociedades. Estos lineamientos son validados por organizaciones como la American Petroleum Association o la International Petroleum Industry Environmental Conservation Association y se constituyen en una guía para comprender las responsabilidades y formular compromisos públicos relacionados con ocho aspectos: rendición de cuentas y transparencia

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

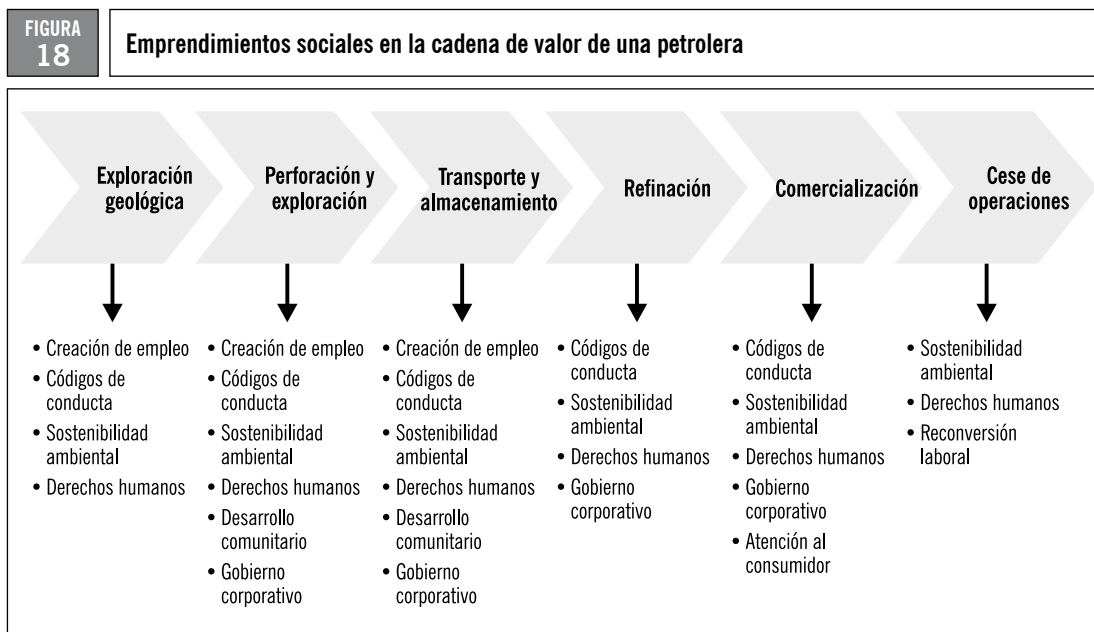
Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

con los grupos de interés involucrados, códigos de ética y valores éticos corporativos, desarrollo comunitario, gobierno corporativo, sostenibilidad ambiental, derechos humanos, aspectos relacionados con el mercado y los consumidores, y con el lugar de trabajo y los empleados. En la figura 18 se identifican algunos de los posibles temas en los cuales es posible trabajar en cada etapa de la cadena de valor de una empresa en el sector petrolero.

Todas estas posibilidades de acción están enmarcadas en la existencia de grandes presiones y cuestionamientos sobre la responsabilidad social de la industria. Por un lado, las empresas del sector enfrentan distintos tipos de presión para su operación. De acuerdo con la *Práctica Empresarial Sensible al Conflicto: Guía para la Industria Extractiva*, de Internacional Alert (2005), "las compañías del sector suelen invertir en sociedades propensas al conflicto" y ello genera riesgos importantes ya que los proyectos pueden "disparar o sostener la violencia, o convertirse ellos mismos en foco de resentimiento". Entre otros, la guía establece los costos asociados a la operación en zonas de

riesgo. Relaciona como costos directos aquellos en los que incurren las empresas por seguridad, manejo de riesgos, ataques a infraestructura, interrupción de la producción, mayor costo del capital, seguridad y compensación del personal, reputación o litigios. Como costos indirectos menciona costos humanos por pérdida de vidas; costos sociales como el debilitamiento del capital social; económicos, como la pérdida de mercados; ambientales como la polución y el agotamiento de recursos; y costos políticos asociados al debilitamiento de las instituciones. Además, considera como aspectos relevantes frente a la operación en sociedades en conflicto lo siguiente: las relaciones con los empleados, el reasentamiento, los indígenas, la seguridad pública y privada, los grupos armados ilegales, los derechos humanos, el impacto ambiental, el soborno, la corrupción/transparencia y el comercio.

La Asociación Colombiana del Petróleo en su Guía de Gestión Social para el Sector de Hidrocarburos (ACP, 2005), identifica las presiones que ejercen sobre la industria distintos factores. El cuadro 13 enumera las presiones identificadas.



CUADRO 13	Presiones que enfrenta la industria petrolera
Presiones generadas por:	Posibles causas
El conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • Lucha por el territorio y su control. • Escasa presencia del Estado. • Presencia de actores armados en todo el país, afectando la seguridad del personal y de la industria. Identificación del sector de hidrocarburos como “objetivo militar”. • Bajos niveles de tolerancia, de respeto y de valores tendientes a la convivencia pacífica y a la cultura ciudadana. • Incertidumbre en torno a la gestión futura del conflicto por parte de los diferentes actores, y frecuente desarticulación de la empresa y las instituciones.
Los problemas económicos de la población	<ul style="list-style-type: none"> • Altos índices de desempleo en el país y cada una de las regiones. Crisis en amplios sectores de la economía. • Altos niveles de los salarios petroleros. • Bajos niveles de capacitación de la población demandante de empleo.
Los problemas sociales de la población	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de las empresas del sector de hidrocarburos como empresas con capacidad económica para resolver problemas sociales. • Tradición de relaciones de dependencia. • Altos índices de necesidades básicas insatisfechas y déficit de infraestructura y servicios. • Altos niveles de violencia. • Manejo político de varias entidades del Estado a nivel nacional, departamental, regional y municipal y por tanto mayor preocupación por los beneficios particulares que por el interés general. • Poca capacidad de gestión de las comunidades o dificultades de unificar criterios en razón de las diferencias. • Temor por la contaminación ambiental, especialmente la de las fuentes de agua.
El Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de recursos. • Poca presencia institucional en la región. • Poca credibilidad y gobernabilidad. • Poca capacidad de gestión comunitaria e institucional y a veces poco interés. • Poca capacidad de gestión de las entidades estatales y a veces manejo poco ético de la gestión pública. • Presencia de fuerzas que impiden la gestión estatal. Intervenciones descoordinadas y a veces contradictorias.
Los contratistas	<ul style="list-style-type: none"> • Poco compromiso con el proceso. • Intervención puntual y previsión insuficiente de los problemas que se pueden generar. • Contribución al deterioro de la imagen de la empresa y de sus relaciones con la comunidad.
El impacto de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el uso del suelo. • Demanda de mano de obra. • Alteración de las vías de comunicación existentes y en la infraestructura regional. • Desplazamiento de población. • Daños y perjuicios durante la construcción de los proyectos. Modificaciones ambientales por las obras. • Alteración en las relaciones.
Las organizaciones no gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del deterioro ambiental generado por el sector de hidrocarburos y no atendido en el pasado (pasivo ambiental), y del deterioro ambiental actual. • Percepción del deterioro social ocurrido en el pasado y del potencial, en especial en regiones habitadas por “minorías étnicas”.

**CUADRO
13**

Presiones que enfrenta la industria petrolera | continuación |

Presiones generadas por:	Posibles causas
Imagen de la industria ante el país	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento generalizado de los beneficios que genera la actividad del sector de hidrocarburos. La imagen heredada del pasado es la siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Empresa con recursos, pero que no se abastece en la región y promueve una economía de enclave y condiciones privilegiadas en sus instalaciones. • Empresa que genera profundos desequilibrios por los salarios y acude a mecanismos poco claros de contratación, a veces corruptos. • Empresa cuyos trabajadores tienen poca responsabilidad social. Empresa cuyos trabajadores solo están de paso en la región y asumen actitudes prepotentes y arrogantes.
Acciones delictivas	<ul style="list-style-type: none"> • Concepción del robo como medio para la obtención de recursos. Temor de la población que impide denunciar las acciones delictivas. • Bajos niveles de educación de las comunidades y falta de sentido de pertenencia. • Falta de autoridad y control por parte del Estado. • Corrupción de algunos funcionarios. • Incidencia de los grupos al margen de la Ley que cuestionan los desarrollos del sector de hidrocarburos.

El sector ha enfrentado históricamente cuestionamientos frente a diversos aspectos. Temas como el impacto ambiental de los proyectos dan lugar a algunas de las presiones enumeradas. Durante mucho tiempo, la actividad extractiva ha estado asociada a la destrucción de pueblos y culturas indígenas por el afán de desplazarlos de sus territorios ricos en minerales (IDRC, IIPM, 2003). Uno de los ejemplos más sonados en el país en relación con estos dos temas fue el que se dio alrededor de la exploración del Bloque Samoré. De acuerdo con Macdonald et ál. (1997),

a través de los medios de comunicación, se transmitió al público una imagen demasiado simplista de la situación, tratándose de un conflicto clásico en el cual una pequeña comunidad indígena enfrentaba el ingreso a sus tierras de una empresa multinacional sintiendo que sus valores culturales básicos e integridad territorial estaban siendo amenazadas.

El estudio, realizado por la Organización de Estados Americanos y la Universidad de Harvard, determinó que

el caso Samoré era un conflicto multilateral mucho más complejo de lo que se había imaginado y que trascendía escenarios nacionales creando impactos sobre la política de inversión petrolera del gobierno colombiano y riesgos a las garantías constitucionales de los grupos indígenas. Al mismo tiempo, creaba grandes dificultades y cuestionamientos para los defensores de los derechos humanos, los ambientalistas y la misma industria petrolera.

Otro elemento que plantea interrogantes interesantes en relación con la responsabilidad social en el sector son las diferencias que hay entre las empresas del mismo. En sus operaciones participan empresas del Estado o con modelos mixtos, empresas privadas y subsisten aún prácticas artesanales de extracción. Tal diversidad vuelve demasiado complejo manejar un estándar común en prácticas socialmente responsables y en el sector coexisten tanto las mejores como las peores.

Por último, existe el cuestionamiento al uso de las acciones sociales como una estrategia para "lavar la imagen". Aunque esta pregunta no es exclusiva para las empresas

del sector, tiene relevancia ya que algunos de los actores más importantes han sido señalados con esta acusación (Zadek, 2004).

Frente a estos cuestionamientos, la ley, el control social y el autocontrol de las empresas han mostrado caminos posibles para establecer límites y generar interacciones empresa-sociedad más enriquecedoras para la sociedad en su conjunto. Por ejemplo, la ley ambiental establece autorizaciones ambientales obligatorias para todos los proyectos de exploración y explotación de los recursos. La licencia ambiental es una "autorización que otorga la autoridad competente para la ejecución de un proyecto, obra o actividad que pueda producir deterioro grave a los recursos naturales renovables o al medio ambiente o introducir modificaciones considerables o notorias al paisaje. Esta licencia establece los requisitos, obligaciones y condiciones que el beneficiario de la misma debe cumplir para prevenir, mitigar, corregir, compensar y manejar los efectos ambientales del proyecto, obra o actividad autorizada" (ACP, 2005).

La Constitución y las leyes establecen distintos mecanismos a través de los cuales se promueven y facilitan los canales de comunicación con las autoridades y comunidades en una zona de operación, así como la participación de las comunidades en la conformación, el ejercicio y el control del poder político, en el derecho de acceder a los documentos públicos, en el derecho a gozar de un ambiente sano y en los deberes de participar en la vida política, cívica y comunitaria del país, proteger los recursos culturales y naturales del país, y velar por la conservación de un ambiente sano (ACP, 2005). También las leyes determinan el aporte mínimo que las empresas del sector hacen al desarrollo de los departamentos y municipios donde se explotan los recursos, así como a los puertos marítimos y fluviales de transporte usados en la operación, por medio de las regalías. "[Las regalías] son definidas como una contraprestación económica a favor del Estado generada por la explotación de un recurso natural

no renovable" (IDRC y IIPM, 2003). Su desarrollo normativo se fundamenta en la Constitución de 1991 y, con la Ley 141 de 1994, crea el Fondo Nacional de Regalías, la Comisión Nacional de Regalías y establece las reglas concretas para su liquidación, distribución y destinación.

Dada la magnitud de las regalías son importantes los estudios que cuestionan la efectividad de las inversiones con estos recursos (Sánchez-Torres et ál., 2005; Transparencia por Colombia, 2004). El primero de estos estudios encontró que a pesar de transferencias totales de regalías de \$271.333 millones constantes de 2003 durante el período 1997-2003, éste monto no ha significado diferencia en asistencia escolar entre municipios productores y no productores de carbón en el Cesar y, en materia de salud, no se identifica efecto positivo sobre el número de afiliados al régimen subsidiado. Así mismo, entre 1998 y 2002, el 42% de las regalías pagadas no se ejecutaron o se ejecutaron en sectores no determinados, y el 20,9% en sectores diferentes a los que establece la ley. Estas falencias se dan por causas ajenas a las empresas del sector asociadas a la corrupción y a la captura de la política por parte de los actores armados. Frente a este problema, el control social y las iniciativas de algunas empresas del sector para fortalecer las veedurías ciudadanas comienzan a mostrar sus frutos (Transparencia por Colombia, 2004).

Por último, están las leyes y los estándares que establece la industria en distintos temas: seguridad industrial, normas específicas para privilegiar la contratación de mano de obra local y adquisición de insumos nacionales; planes y programas de transferencia tecnológica, de organización o reconversión de pequeñas explotaciones de terceros; y acuerdos empresa-autoridades locales para obras de infraestructura cuyo costo, asumido por la empresa, se convierte en anticipo del pago de impuestos municipales (IDRC y IIPM, 2003). Además, las asociaciones sectoriales han creado espacios de diálogo en los que se comparten las mejores prácticas y es visible el

compromiso de algunas empresas con procesos serios de mejoramiento continuo¹⁶.

En este apartado se han enumerado distintas posibilidades mediante las cuales las empresas del sector pueden desarrollar iniciativas sociales a lo largo de su cadena de valor; también se han considerado las complejas y variadas presiones que enfrentan estas empresas para su operación. Las iniciativas sociales pueden articularse como una forma de mitigar dichas presiones. Por último, se han señalado diversos cuestionamientos a los que ha estado sometido el sector, así como las respuestas encontradas para resolverlos. Como se observa en el marco conceptual, las empresas navegan entre los límites de lo que demanda la sociedad y aquello que las empresas realizan voluntariamente. La identificación de algunos elementos del contexto puede contribuir con la comprensión de las limitaciones y el potencial de las iniciativas sociales de este sector.

Los siguientes dos apartados del texto se enfocan en la descripción de las iniciativas sociales del sector dirigidas al desarrollo comunitario; primero con algunos ejemplos internacionales y luego con experiencias en Colombia. La aproximación consistió en indagar cuáles eran las iniciativas consideradas socialmente responsables por las organizaciones del sector. De todas las posibilidades de acción señaladas en la figura 17, las iniciativas de desarrollo comunitario fueron las reportadas con mayor detalle.

ALGUNOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES DEL SECTOR MINERO ENERGÉTICO EN OTROS PAÍSES

Ciertas iniciativas en temas sociales y ambientales han sido lideradas por el Estado, otras han sido encabezadas por organismos multi-

laterales y las demás han partido de la propia industria. En ciertos países tener conciencia de los riesgos para las comunidades indígenas ha hecho parte de las transformaciones efectuadas. Otro de los factores destacados es el aumento de la conciencia de la participación de la especie humana tanto en la destrucción como en la conservación ambiental.

Desde la década de 1990 la legislación minera de ciertos países incluye disposiciones específicas para reconocer algunos derechos de las poblaciones nativas frente a la explotación de su territorio. Australia tiene una Ley de Derechos de Propiedad de las Poblaciones Nativas (*Native Title Act*) y, en casos como el de la Guyana Francesa, no hay permisos para la explotación dentro de reservas naturales y santuarios religiosos. En varios países, como las Filipinas, es requisito la consulta de las empresas a los pueblos indígenas para poder obtener las licencias correspondientes. En Canadá es necesario firmar unos Acuerdos de Impactos y Beneficios que estipulan los beneficios que recibirán los pueblos nativos afectados por la minería y los compromisos de las empresas; estos acuerdos abordan temas como el empleo local, la capacitación a miembros de la comunidad, el desarrollo económico, la protección ambiental y cultural, el apoyo social y la compensación financiera¹⁷.

También existen iniciativas transnacionales, lideradas por un gobierno particular, que tienen incidencia sobre todo el sector. Por ejemplo, el gobierno británico lanzó en 2002 la Iniciativa para la Transparencia en la Industria Extractiva (EITI, por sus siglas en inglés). Esta iniciativa convoca a gobiernos, empresas y asociaciones del sector, inversores, y organizaciones multilaterales y no gubernamentales alrededor de un marco que promueva la transparencia.

¹⁶ En 2006, Management & Excellence, empresa especializada en estudios sobre sostenibilidad, responsabilidad social y ética en el sector del petróleo, calificó a Shell como la empresa más sostenible y con más acciones éticas del sector en el mundo por tercer año consecutivo (consultado el 21 de febrero de 2006 en <http://www.europapress.es/europa2003/noticia.aspx?cod=20060221120653&tabID=1&ch=195>).

¹⁷ Las Tendencias que Promueven la Responsabilidad Social y Ambiental de la Industria Minera. Boletín Actualidad Minera del Perú. Diciembre de 2000. Acceso el 11 de agosto de 2006 a http://www.cooperacion.org.pe/modulo/boletin/antecedentes/boletin_21_diciembre_2000.pdf

Los organismos multilaterales, por su lado, han establecido políticas alrededor del sector minero energético y las comunidades aledañas. El Banco Mundial estableció, para las actividades que apoya, una directriz operativa para buscar que los pueblos indígenas se beneficien de los proyectos de desarrollo y evitarles o mitigarles potenciales efectos adversos; desde 1993, creó equipos de inspección como un espacio independiente para el análisis y discusión sobre los impactos sociales y ambientales de los proyectos que financia. A su vez, la Oficina del Ombudsman y Asesor de la Corporación Financiera Internacional vigila políticas ambientales y sociales, y rinde informes sobre conflictos e impactos negativos al Presidente del Grupo del Banco Mundial. Un último ejemplo: la Organización Internacional del Trabajo de las Naciones Unidas (OIT), a través del Convenio 169 ratificado en 1991, promueve la consulta a los pueblos nativos cuando existan medidas legislativas o administrativas que los puedan afectar.

Por último, las fuertes críticas recibidas por los conflictos ambientales y sociales provocados han impulsado a las empresas, en particular a las grandes, a realizar cambios en sus formas de operar. Políticas de Sostenibilidad o Códigos de Ética de empresas individuales incorporan una serie de principios generales en materia ambiental, social y económica. Existen también iniciativas conjuntas como la de *White Horse*, lanzada en 1992 por la Asociación Minera de Canadá, para desarrollar una visión estratégica y construir una propuesta de industria minera sostenible. En esta iniciativa participaron las empresas del gremio, el gobierno canadiense, los sindicatos, los pueblos indígenas y las organizaciones ambientalistas. Otro proceso, desencadenado en 1999 por 34 empresas mineras multinacionales es el Global Mining Initiative. Esta iniciativa busca definir el rol de la industria hacia un desarrollo sostenible y sus desafíos en temas sociales, ambientales, económicos y de derechos humanos en general.

En relación con otros grupos de interés como los trabajadores y la mejora en sus condiciones laborales, experiencias históricas de organización sindical minera son complementadas hoy por

esfuerzos en el área de la seguridad industrial. Una empresa de transporte de petróleo y gas, Transredes, enfrentó el derrame de 29.000 barriles de petróleo crudo que contaminó la principal fuente de agua e irrigación de 7.000 habitantes en unas 120 aldeas indígenas en Bolivia. La rápida y efectiva respuesta de la compañía fue el detonante para llegar a su periódica certificación en calidad general de gestión, gestión responsable de temas medioambientales, y gestión en asuntos de salud y seguridad ocupacional entre empleados y contratistas (ISO 9001:2000, 14001:1996 y 18001:1999 respectivamente). Los avances en sus indicadores de desempeño y su transparencia han contribuido a niveles de reputación corporativa comparativamente altos (Constance, 2005).

EMPRESARIOS SOCIALES DEL SECTOR MINERO ENERGÉTICO EN COLOMBIA

En primer lugar, para hablar de las iniciativas sociales del sector minero energético en Colombia es necesario reconocer una trayectoria histórica. Si bien el objetivo de este documento se concentra en la descripción de las iniciativas en un momento dado para buscar sinergias y otras formas de agregar más valor, y no en la reseña de la evolución de estas acciones, es importante mencionar el recorrido que tuvieron estas empresas en las últimas tres décadas del siglo XX. Se presenta luego una clasificación de los principales emprendimientos sociales reportados por la muestra de empresas del sector entrevistadas, haciendo énfasis en la cobertura y el alcance de las iniciativas. En el cierre de este capítulo se destacan los proyectos más comunes en el tema del desarrollo comunitario y los principales lineamientos de la gestión social de las empresas del sector minero energético.

TRAYECTORIA HISTÓRICA

En el contexto colombiano algunas empresas del sector minero energético fueron pioneras en relación con sus iniciativas sociales. Las condiciones mismas de la operación, que fueron

con anterioridad, la presencia de empresarios innovadores y de compañías multinacionales dentro del sector, impulsaron a estas empresas a considerar los proyectos con impacto social como parte de sus actividades desde hace años. Por ejemplo, en la década de 1960, al mencionar el caso de Barrancabermeja [...] las comisiones de geólogos llegaban sin plan de gestión social, pero con cuadernos y lápices para las escuelitas" (ACP, 2005).

A pesar de no manejar las iniciativas sociales de forma estratégica y planificada, algunos funcionarios, por iniciativa propia y con cierto paternalismo, establecían contactos con la población, casi siempre a través del sacerdote del lugar, y desviaban recursos para responder a solicitudes con sobrados de la industria, como cemento para construir canchas, o con maquinaria para abrir vías, lo que generaba relaciones de dependencia o de gratitud y aplausos.

Este tipo de "acciones filantrópicas" se enmarcan en lo que la Asociación Colombiana del Petróleo (ACP), ha denominado el primer período de la gestión socioambiental de la industria cuyas características fueron las siguientes:

Las relaciones entre las empresas del sector de hidrocarburos y las comunidades locales se plantean como "relaciones públicas", en términos de ayudas que, sin obedecer a un plan de gestión, adquieren el carácter de asuntos públicos y se materializan especialmente en educación, construcción de infraestructura, dotación de servicios y fomento de proyectos productivos.

Otro ejemplo de evolución se dio en la industria petrolera en el Huila. A diferencia de las explotaciones mineras, donde un repentino descubrimiento del mineral ha desatado grandes cambios sociales y "civilizadores", la transformación social y económica de Neiva se dio paulatinamente, por lo cual subsistieron por muchos años prácticas de tipo informal en la exploración y explotación del petróleo. La historia de Hocol muestra cómo una empresa vivió innumerables cambios de mando a lo largo de los años, lo que impidió la generación

de una cultura o ideología organizacional rígida o fija. Finalmente, la mentalidad de la fase Shell a finales de la década de 1980, generó problemas en la estructura informal tradicional pero sintonizó a la empresa con algunos de los problemas más actuales de la industria (impacto ambiental, seguridad industrial), y le entregó herramientas empresariales y organizacionales para asumir una proporción y una envergadura más significativas en el entorno nacional (Uribe, Gutiérrez y Barragán, 2007).

En el sector minero, la historia de Cerromatoso S.A. –CMSA– permite observar el comienzo de sus acciones sociales

a finales de los años setenta [cuando] era todavía inusual en Colombia que una empresa le dedicara tiempo y esfuerzo al manejo de las relaciones con la comunidad. Esto se observaba tanto en las empresas de capital privado, en las cuales las ideas de acción social con la comunidad eran propias de contadas compañías de inspiración católica (Carvajal y Fabricato, por ejemplo), como en el de las empresas con inversión extranjera de los sectores petrolero y minero. Sin embargo, el caso de CMSA la preocupación por la comunidad se dio antes de que iniciara sus operaciones en Montelíbano. Desde 1974 la empresa se dedicó a investigar el estado en que se encontraba la zona y la forma en que el proyecto iba a impactar, estableciendo lo que se conoce como una línea de base social (Dávila et ál., 2006).

Por su parte, el estudio de Amparo Jiménez (2002) sobre el contrato de asociación Carbocol-Intercor en el sector del carbón afirma que

la continuidad y la estabilidad de la asociación no fueron concomitantes con la maximización de la búsqueda de intereses puramente económicos. No todos los actores implicados en el proyecto tenían las mismas preocupaciones de eficacia económica. La tendencia de la asociación fue responder a los intereses económicos de los accionistas y también a los intereses de otros grupos de *stakeholders* implicados. [...] El interés económico no podía reducirse a la sola maximización de utilidades, ni

orientarse exclusivamente a la satisfacción de los clientes. Por el contrario, la asociación se orientó hacia la creación de estructuras de gobernabilidad que permitieron la mediación entre actividad socioeconómica y responsabilidad social.

El aprendizaje de las interacciones con la comunidad permitió a las empresas ir migrando hacia modelos más estratégicos de interacción con las comunidades. Hocol, por ejemplo, subcontrataba la administración de sus iniciativas sociales hasta principios de la década de 1990, cuando enfrentó una fuerte resistencia de las mismas comunidades a las que iban dirigidas esas iniciativas. A partir de ese momento fortaleció su fundación para que la atención a las poblaciones fuera identificada con la empresa.

A finales de la década de 1980, la industria enfrentó un contexto turbulento. Con la nueva Constitución se inicia un período en el cual

Ecopetrol y varias empresas del sector realizan inversión social y enfrentan los conflictos. Incluso trabajan en coordinación con otras empresas como ISA, ISAGEN o INVIAS, para lograr mayor racionalidad en los procesos y en el manejo de los recursos, como es el caso del Sistema de Información Geográfica. Además, articulan su gestión a la del Estado (ACP, 2005).

Luego, en 1995, se crea la Asociación de Fundaciones Petroleras para articular y fortalecer el trabajo de sus miembros e incidir en los espacios públicos donde se definen las políticas sociales.

El manejo de las iniciativas sociales en las empresas del sector evolucionó y en el nuevo siglo enfrenta varios desafíos: el fortalecimiento del monitoreo y evaluación de impacto de las iniciativas sociales, la institucionalización de la responsabilidad social en las empresas, la continuación de los aportes sin sustituir al Estado en sus funciones, y la búsqueda de formas de interacción conjunta entre las empresas del sector y de éstas con el Estado, para no duplicar esfuerzos y potenciar el uso de los recursos.

UNA TIPOLOGÍA PARA LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES REPORTADOS POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR MINERO ENERGÉTICO

Clasificar los principales emprendimientos sociales que realizaban en 2005 las empresas del sector minero energético en Colombia contribuye a señalar algunas posibilidades para su continuación y profundización. En la investigación exploratoria desarrollada, previa a la realización de la tertulia para este sector, se preguntó a directivas de las empresas del sector minero energético por aquellas iniciativas que consideraban socialmente responsables (anexo 5). Estas iniciativas luego se clasificaron en la matriz que relaciona a los grupos de interés de una empresa del sector con el alcance de sus iniciativas.

El cuadro 14 resume los emprendimientos sociales reportados en dos columnas que diferencian entre aquellos que tienen relación directa con el negocio de aquellos que no la tienen. Por ejemplo, las certificaciones de calidad y cumplir con las normas ISO están relacionadas con las operaciones cotidianas; los patrocinios pueden no tener nada que ver con el negocio de la empresa. Solo se resaltan algunas de las intervenciones sociales que han llevado a cabo las empresas, sin determinar su magnitud e impacto. En el anexo 6 se presenta un listado de emprendimientos sociales desarrollados por Ecopetrol, el cual ilustra la diversidad de posibilidades existentes con cada uno de los grupos de interés de esta empresa estatal. La variedad y alcance de estos emprendimientos permite apreciar las opciones que plantea la generación de valor social a las empresas privadas. Estas opciones saltan a la vista al comparar el cuadro 14 con el listado del anexo.

En el conjunto de los emprendimientos sociales de las empresas del sector hay actividades a lo largo de toda la cadena de valor en los tres subsectores. Buena parte de las empresas entrevistadas describieron procesos de interacción y fortalecimiento tanto con las comunidades como con las autoridades en las zonas de exploración y generación de energía. Así mismo, existen procesos de consulta con las comunidades para evaluar

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

**CUADRO
14**

Emprendimientos sociales reportados por los directivos de las empresas del sector minero energético

	Iniciativas relacionadas con el negocio	Iniciativas alejadas del negocio
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Alfabetización de contratistas Acompañamiento para mejorar las prácticas del proveedor/contratista 	
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> Beneficios especiales Subsidios para la educación Capacitación Programas de salud y seguridad industrial 	<ul style="list-style-type: none"> Universidad corporativa Programas de retiro
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> Códigos de buen gobierno Evaluación de impacto de la gestión social Balance social 	
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Certificaciones ISO Garantías de calidad Canales de quejas y reclamos 	
Otras organizaciones en el sector	<ul style="list-style-type: none"> Compartir mejores prácticas Desarrollo de proyectos conjuntos en zonas comunes Constitución y puesta en marcha de una organización de segundo piso (fortalecimiento, documentación, promoción de la RSE, participación en el debate público, canalización recursos) 	
Estado	<ul style="list-style-type: none"> Programas para mejorar las relaciones con autoridades regionales 	<ul style="list-style-type: none"> Acciones para la participación ciudadana
Comunidad local	<ul style="list-style-type: none"> Proveedores/empleos locales Consulta con la comunidad Programas educativos relacionados con el negocio (capacitación técnica) Realización de consultas para el desarrollo de proyectos Evaluación postoperativa de los proyectos con la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> Programas ambientales con generación de empleo e ingreso Educación para la ciudadanía (mecanismos de participación, liderazgo, democracia) Fortalecimiento institucional Participación en los planes de desarrollo Procesos de capacitación para la apropiación de lo público Promoción de veedurías ciudadanas Casa de Justicia (resolución de conflictos) Donaciones y patrocinios Permitir uso de infraestructura Proyectos productivos (microempresas, eventos, comercialización) Proyectos en educación (alfabetización, becas) Proyectos en salud (prevención, brigadas) Proyectos en cultura, recreación y deporte Proyectos de infraestructura (vivienda, salud, educación, saneamiento)
Sociedad general	<ul style="list-style-type: none"> ISO 14000 Medidas para prevenir daños ambientales Adhesión al Pacto Global o a acuerdos internacionales Promover RSE en alianza con universidades 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos de reforestación más allá de las zonas de operación Patrocinios Participación en proyectos de las fundaciones Empresarios por la Educación y Computadores para Educar Adecuación de infraestructura (parques, escuelas) con voluntariado corporativo Recuperación, cuidado y comprensión de las tradiciones culturales Apoyo a iniciativas relacionadas con el conflicto (paz/derechos humanos/desplazamiento)

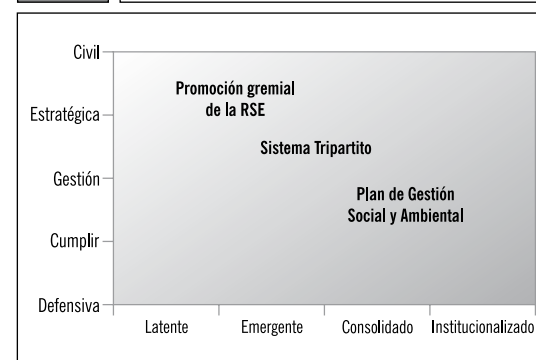
posibles impactos de la operación e identificar formas de mitigarlos. En las interacciones con las comunidades y los otros grupos de interés, las empresas han promovido procesos de rendición de cuentas más transparentes, tanto de ellas mismas como de las organizaciones del Estado. También hay buenas prácticas en algunas empresas en cuanto al reporte y evaluación de sus impactos. En general, éstas muestran programas de protección al medio ambiente, así como de educación a las comunidades en relación con el tema. Hay trabajo sobre el respeto a los derechos humanos desde la empresa y se promueve el respeto desde otros actores. En relación con los trabajadores, las empresas del sector mantienen altos estándares en normas de protección y seguridad, así como niveles de compensación superiores a los del mercado laboral.

Las iniciativas van desde el estricto cumplimiento de la ley, posición con mucho impacto dado el efecto de las regalías cuando son bien invertidas, hasta la promoción del tema de la responsabilidad social. En este espectro hay iniciativas como las donaciones y apoyos particulares a construcción de infraestructura o dotación en educación, salud y saneamiento básico. Las iniciativas sociales están más cerca al negocio cuando apoyan la generación de proyectos productivos en las zonas de operación o proyectos más innovadores en educación relacionados con ciencia y tecnología. Otras iniciativas alineadas con el negocio son las que buscan impulsar las buenas prácticas sociales y ambientales de los proveedores, y el apoyo al desarrollo de las instituciones en las zonas de operación. Como característica que diferencia este sector de otros analizados en este proyecto, se encontró que aquí se realizan proyectos conjuntos con las empresas del mismo subsector o de otros; en algunos casos, hay articulación de las iniciativas sociales de la empresa a los planes de desarrollo local y regional y existe una organización de segundo piso para fortalecer las acciones de responsabilidad social del sector.

Este recorrido por las distintas iniciativas sociales permite ver cómo las empresas del sector minero energético han interiorizado aprendizajes

en sus modelos de gestión. Tal como propone Zadek (2004), en las diferentes posibilidades enmarcadas por el aprendizaje organizacional y la madurez de los temas en una sociedad, es posible ubicar algunas de las prácticas de la industria (figura 19).

FIGURA 19 Algunos proyectos en el mapa de posibles respuestas empresariales en la sociedad



INICIATIVAS SOCIALES ENFOCADAS HACIA EL DESARROLLO COMUNITARIO

En el tema de desarrollo comunitario se concentran la mayoría de las acciones sociales reportadas (cuadro 15). Estas intervenciones van desde las más tradicionales como donaciones y patrocinios hasta programas integrados al negocio. Existen modelos de iniciativas sociales con la comunidad local en los cuales la población conoce y ejerce su ciudadanía al participar activamente en la definición y construcción de su desarrollo. Esta aproximación hacia la comunidad parece ser adecuada por lo menos por dos razones: es una forma de intervención más sostenible, ya que entrega a las personas las herramientas para construir su destino, y aporta en la construcción de instituciones más fuertes que dificultan la pérdida de los recursos antes de llegar a quienes más los necesitan. Si la ciudadanía participa informada y efectivamente en los asuntos públicos, temas como el mal uso de las regalías pueden ser corregidos y se facilita que la comunidad comprenda los efectos positivos de la presencia empresarial en su desarrollo.

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

**CUADRO
15**

Temas en los que se concentran los emprendimientos sociales del sector minero energético¹⁸

Promoción de la participación ciudadana
Proyectos conjuntos con la ciudadanía local para fortalecer el liderazgo al interior de las comunidades y plantear proyectos de inversión social, para incrementar las veedurías ciudadanas con el fin de proteger las regalías o transferencias recibidas de estas empresas, o garantizar los procesos de transparencia para la adecuada administración de estos recursos. El tema es de tal importancia para estas empresas, que una de ellas lideró la creación de una Escuela para la Democracia, con el fin de fortalecer la democracia local y la defensa del interés público entre la comunidad de influencia.
Apoyo a proyectos de generación de ingresos
Proyectos para promover la autosostenibilidad de la comunidad y evitar la dependencia de la empresa. Entre las iniciativas más comunes están: apoyo a la creación de microempresas mediante la organización de cooperativas, conformación de fundaciones, talleres de capacitación y creación de fondos para el desarrollo local o capital semilla.
Promoción del fortalecimiento institucional
Proyectos para fortalecer a las fundaciones, instituciones educativas y organizaciones del sector público, con el fin de promover la eficiencia y el acompañamiento a los procesos educativos, administrativos y financieros.
Prestación de servicios a la comunidad
Al ser un punto de convergencia y referencia para la comunidad, se han extendido algunos servicios que inicialmente comenzaron en el interior de las empresas. Algunos ejemplos se refieren a proyectos para la generación de conocimiento y desarrollo de habilidades, transporte fluvial y terrestre gratuito, asesoramiento para que las comunidades presenten sus propios proyectos ante el Estado, plan de atención de emergencias, capacitación y entrenamiento de la comunidad en la creación de una cultura de prevención, manejo de residuos, alumbrado navideño para las zonas aledañas y actividades de integración entre la comunidad, programas de comunicación, divulgación y proyección comunitaria para dar a conocer la gestión integral, canalización de inquietudes y espacios para el diálogo y el entendimiento social, así como jornadas pedagógicas para estudiantes, tanto al interior de la empresa como fuera de ella.
Conservación y mejoramiento del medio ambiente
Los proyectos ambientales son variados: desde la rehabilitación del medio ambiente hasta campañas pedagógicas y la inclusión del tema en los procesos de enseñanza de las instituciones educativas. También se encuentran proyectos para la creación de parques ecológicos y programas para recuperar las zonas una vez parten las empresas.
Creación y apoyo de proyectos de infraestructura para la comunidad
Proyectos para mejorar condiciones de vida como vías de transporte o instalación de servicios públicos. En ocasiones este tipo de proyectos conlleva la acción tripartita del Estado. Otros proyectos de infraestructura procuran el mejoramiento de instalaciones y la dotación de instituciones de salud, educación y cultura, así como el apoyo para la construcción de vivienda rural.
Intervención en salud, educación, vivienda y cultura
Proyectos para satisfacer los requerimientos básicos de las comunidades en extremas condiciones de pobreza. Estas iniciativas incluyen brigadas de salud y de prevención (e.g. nutrición), apoyos a programas de educación del sector público, protección y conservación del arte y la cultura, programas de alfabetización y ampliación de la cobertura educativa, capacitación técnica a los jóvenes de la región y becas y auxilios en educación para hijos de trabajadores. Para la mayoría de estos proyectos se busca la participación en alianza, ya sea con organismos estatales o entidades privadas de educación, cultura, recreación y salud.

¹⁸ Iniciativas encontradas en más del 80% de las empresas minero-energéticas tenidas en cuenta en el presente estudio.

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LAS INICIATIVAS SOCIALES

Es posible observar la existencia de unos lineamientos comunes en las iniciativas sociales que tienen las empresas del sector con las comunidades en sus áreas de influencia. Estas empresas han construido un modelo de gestión para sus intervenciones con la comunidad con los siguientes lineamientos:

1. No existe una única y mejor forma de operación. Las empresas tienen distintas formas de operación para sus iniciativas sociales; algunas lo hacen a través de programas propios de la empresa, otras por medio de programas operados por su fundación o a través de programas del gremio.
2. Independiente de la forma de operación seleccionada, un modelo común entre los actores del sector son las alianzas con el Estado y las comunidades. Las alianzas tripartitas o multipartitas generan beneficios como el uso óptimo de los recursos y la mayor sostenibilidad de las intervenciones.
3. Otro lineamiento común parece ser el principio de no suplantar al Estado en sus funciones sino fortalecerlo y trabajar de manera articulada con sus organizaciones.
4. La mayoría de las empresas buscan la participación activa de la comunidad en todas las etapas de los proyectos.
5. Cada vez son más comunes los proyectos con un foco bien definido y con capacidad para sostenerse aún en ausencia de la empresa.
6. Hay una conciencia de la importancia de aprender y configurar sistemas de mejoramiento continuo. Con esos sistemas en mente, las empresas han comenzado a desarrollar la evaluación de impacto de las iniciativas sociales.

PARA CONTINUAR EL DIÁLOGO Y GENERAR ACCIÓN

Del análisis de la información los cuatro hallazgos más relevantes son, en primer lugar, la trayectoria

histórica de las acciones sociales de estas empresas en el contexto de múltiples presiones y cuestionamientos a su operación. Segundo, la capacidad de aprendizaje organizacional, que ha llevado a un mejoramiento continuo en los modelos de gestión de las empresas. En tercer lugar, las múltiples posibilidades aprovechadas a lo largo de la cadena para generar mayor valor a la sociedad. Por último, el amplio desarrollo y evolución de las intervenciones para promover el desarrollo comunitario.

A partir del diálogo, en la tertulia del sector se definieron cuáles son los temas prioritarios en su agenda para la acción conjunta entre las empresas y de éstas con el gobierno, y cuáles serían los próximos pasos para desarrollarlos. Existen tres temas en los cuales profundizar los esfuerzos de trabajo conjunto entre empresas y de éstas con el gobierno: los instrumentos para la planeación del desarrollo, la transparencia en el uso de recursos –específicamente de las regalías–, y los lineamientos de gestión social. También es necesario fortalecer el aprendizaje lateral entre empresas de un mismo sector, la sistematización y divulgación de experiencias y el diseño de instrumentos para la medición y evaluación de los proyectos. Una posibilidad es fortalecer los espacios existentes o crear nuevos en donde se puedan compartir las mejores prácticas. Aunque las empresas del sector comparten características, es necesario reconocer más a fondo las especificidades del subsector eléctrico.

Como campos de trabajo entre el sector y el gobierno se sugirió profundizar en las acciones para el manejo transparente de las regalías, y avanzar en aquellas que se establecieron en el inventario de riesgos para el sector (Trust, 2004). En relación con la planeación del desarrollo se sugirió trabajar de cerca con los programas de desarrollo y paz, definir mecanismos de medición, continuar con el fortalecimiento a la justicia y por último, promover la adhesión de las empresas a los principios voluntarios que favorecen su actuar socialmente responsable. Las posibilidades son múltiples; serán los actores individuales y gremiales quienes definan cómo profundizar los impactos positivos.

CAPÍTULO 7

CODA

La importancia de los emprendimientos sociales seguirá en aumento. Las múltiples necesidades sociales insatisfechas demandan innovaciones y, en ocasiones, es solo la participación de unos y otros lo que garantiza el avance. Este documento se aproxima a los emprendimientos sociales realizados por empresas en tres sectores estratégicos para la economía colombiana. Algunos aprendizajes posibles sobre el proceso están consignados en el primer capítulo; sin embargo, en este punto vale la pena destacar aquello que es posible aprender sobre el tema de los emprendimientos sociales.

A través de dos lentes se han caracterizado los emprendimientos sociales en los sectores estudiados. El primero está relacionado con el lugar que ocupan en la cadena de valor de los negocios empresariales. Solo aquellos emprendimientos cercanos al negocio, aquellos que hacen parte de alguno de los eslabones en la cadena de valor, están incluidos en esta mirada. Concentrar la atención en la cadena de valor resalta las múltiples oportunidades que hay en cada eslabón para la generación de valor social. El segundo lente permite caracterizar emprendimientos sociales cercanos y alejados del negocio en función de los grupos de interés a los cuales están dirigidos. Esta mirada abarca no solo los emprendimientos que generan, de manera sinérgica, valor social para un grupo determinado y valor económico para las empresas; también incluye las iniciativas que solo generan valor social para alguno de los grupos de interés de la empresa.

Los resultados de las investigaciones exploratorias, realizadas en los tres sectores sujeto de las

tertulias en RSE, dan pistas sobre las razones para haberlos seleccionado: en la especificidad de una mirada sectorial es más fácil la búsqueda de oportunidades para la generación de valor social en los distintos eslabones de la cadena de valor y ésta permite plantear las posibles sinergias entre lo social y lo económico.

Un emprendimiento social que hace parte de la cadena de valor de una empresa logra en ocasiones mejorar su entorno competitivo. Los beneficios para la misma empresa pueden provenir de una mejora en las condiciones de los factores de producción, en las condiciones de su demanda, en el contexto para la estrategia y la competencia, o en las industrias afines y complementarias. En las empresas colombianas existen ejemplos de emprendimientos sociales que inciden en estos cuatro elementos del contexto competitivo, destacados por Porter y Kramer (2002). Algunas iniciativas aumentan el capital humano o protegen el medio ambiente; otras cualifican la demanda, como en iniciativas para el consumo responsable; unas influyen más en el trabajo legislativo; y otras tantas consolidan el trabajo de los proveedores de la empresa.

Las investigaciones exploratorias ayudaron a perfilar preguntas como las siguientes:

- ¿En qué eslabón de la cadena de valor básica de las empresas del sector se concentran los emprendimientos sociales?
- ¿En qué grupos de interés se concentran los emprendimientos sociales desarrollados en el sector?
- ¿Cómo aumentar el impacto social y la rentabilidad económica de los actuales emprendimientos?

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

- ¿Cómo integrar las oportunidades de generación de valor social y económico en la estrategia del negocio?

Cuando lo social hace parte de la estrategia del negocio la sinergia entre lo social y lo económico caracteriza a todas las actividades de la empresa. La ubicuidad de esta sinergia tiene mayor probabilidad de tener más impacto que los emprendimientos sociales que apenas hacen parte de un eslabón en la cadena de valor.

Es fundamental para la dirección de una empresa encadenar los distintos elementos que la constituyen desde su visión, razón de ser y estrategia hasta su organización, resultados y sistema de aprendizaje. El tema social necesita dejar de ser un apéndice si la intención es generar valor social y valor económico de manera sinérgica. Al integrar lo social en la estrategia del negocio o al insertar emprendimientos sociales en la cadena de valor de la empresa, esta intención se hace realidad. La figura 20 ilustra el lugar diferente que pueden ocupar dentro de la concepción de una empresa.

Una empresa que aprovecha algunas de las oportunidades para la creación conjunta de valor

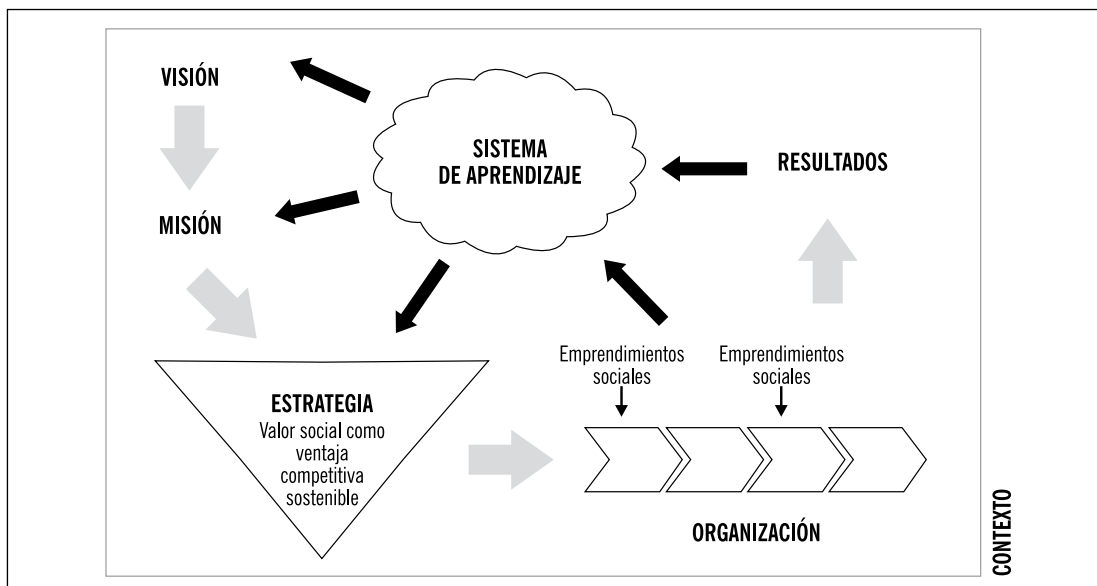
social y valor económico transforma la sociedad a la cual pertenece. Aún hay quienes discuten que esta sinergia sea posible (Doane, 2005). Los sistemas de medición utilizados aún no zanján este debate de manera definitiva porque, entre otras cosas, en los emprendimientos sociales no es sencillo implantar un sistema de aprendizaje que permita observar los productos ofrecidos, los resultados alcanzados y el impacto generado. Además de la voluntad, también es necesaria la creatividad para facilitar la continuidad y diseñar los indicadores de desempeño que ilustren el camino recorrido. Contar con la conciencia de las condiciones presentes, cuentos a un lado, es fundamental para dar los siguientes pasos.

Una visión integral de la realidad considera las dimensiones sociales de cualquier empresa. Este reconocimiento permite abordar el tema social desde la concepción del negocio y, particularmente, en su producción. Entonces es posible dar vida a una de las ideas sobre las que empieza a haber acuerdo en el mundo empresarial:

La responsabilidad social de las empresas tiene más relación con la forma en que ganan dinero que con la manera en que lo gastan.

FIGURA
20

Posibilidades de ubicación de lo social en una empresa



APÉNDICE

EL APORTE DE UNA PERSPECTIVA REGIONAL AL ANÁLISIS DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

Los tres capítulos centrales de este texto proponen el análisis de los emprendimientos sociales dentro de la cadena de valor de las empresas en un sector específico. Este apéndice muestra otra posibilidad de análisis complementaria: observar los emprendimientos sociales como aportes para mejorar el entorno competitivo de las empresas en un contexto regional.

La inversión de las empresas en las dimensiones sociales de su entorno competitivo aumenta su capacidad para ser más productivas, para poder ejecutar su estrategia de negocios y para fortalecer su viabilidad. Porter y Kramer (2002) enumeran cuatro elementos del contexto competitivo en los cuales opera una empresa. En primer lugar mencionan el "contexto para la estrategia y la competencia", y hacen referencia a las reglas, los incentivos y las normas que dan pautas para la productividad empresarial y el funcionamiento de un mercado en un contexto específico. Luego están las "condiciones de los factores", aquellas que afectan los insumos y la infraestructura (humana y física) de la empresa y cuyas mejoras contribuyen con aumentos en la productividad. En tercer lugar nombran "industrias afines y complementarias", rótulo con el cual hacen referencia a todos los servicios o productos usados por la empresa para funcionar y cuya mejoría podría tener igualmente efectos positivos en términos productivos. Finalmente, mencionan las "condiciones de la demanda", referidas a aquellas características relacionadas con quienes compran los productos de la empresa.

Es posible utilizar estos elementos en un análisis regional, aunque habría un mejor ajuste si éste

es realizado a nivel de industria. En el caso de las empresas en la Costa Caribe, la más amplia perspectiva del análisis regional permite apreciar el conjunto de las necesidades sociales y los aportes empresariales.

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO REGIONAL

La Costa Caribe ha logrado constituirse como la tercera economía más grande del país alcanzando una participación cercana al 16,25% del PIB nacional. La región es líder en servicios turísticos y hoteleros con un 20% del total nacional. En minería, la producción regional aporta un 25% del total nacional, siendo importantes las explotaciones de carbón y gas natural en La Guajira y las de oro y níquel en Córdoba. Las exportaciones de la Costa Caribe representan cerca del 20% de las exportaciones de todo el país; los productos de la industria petroquímica, los químicos para la actividad agrícola y los productos de mar son el 50% del total exportado. Sin embargo, la región no se destaca por su desempeño exportador. Al respecto Meisel (2002) comenta:

Ninguna región de Colombia parece estar en mejores condiciones geográficas que los siete departamentos del Caribe continental para que el sector exportador sea el motor de su avance. Sin embargo, los historiadores económicos se sorprenden al constatar que a lo largo de toda su historia la Costa norte colombiana ha tenido un frágil sector externo.

La Costa Caribe es una de las regiones colombianas con mayor nivel de necesidades básicas

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

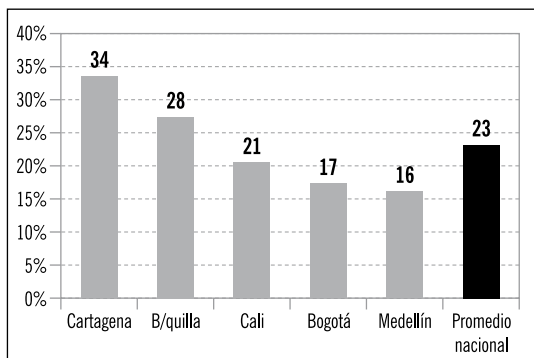
Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

insatisfechas. A principios de la década de 1990 la apertura económica permitía pensar que la Costa Caribe colombiana adquiriría las condiciones efectivas para salir de la pobreza. El mayor auge de las exportaciones y la relocalización de la industria nacional en el Caribe serían los motores que impulsarían el desarrollo, sin embargo, al final de esa década la situación regional era más precaria: los ya bajos indicadores sociales y económicos cayeron aún más. A pesar de ser la zona del país que recibe las mayores transferencias per cápita por parte del gobierno central, la Costa Caribe tiene graves indicadores en materia de salud, educación y servicios públicos.

En la región influye el comportamiento de la economía en el ámbito nacional. En Colombia, las actividades económicas sufrieron una profunda caída durante la segunda mitad de la década de 1990, y ello incidió en la dramática disminución de los principales indicadores sociales. Según datos del Dane, en 1990 el país creció a una tasa de 4,6% y mostraba una tasa de desempleo de 10,6%. Para el año de 1999, el producto interno bruto decreció en un 4,2% con un desempleo superior al 18%.

FIGURA A1

Necesidades básicas insatisfechas según la ECV (2003)¹⁹



Fuente: DNP.

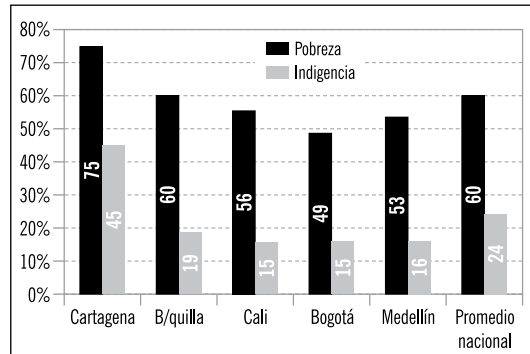
¹⁹ El indicador de necesidades básicas insatisfechas mide viviendas inadecuadas, viviendas con hacinamiento crítico, viviendas sin servicios, alta dependencia económica e inasistencia escolar.

²⁰ Las familias en situación de pobreza viven con menos de 2 dólares al día y las familias en indigencia viven con menos de 1 dólar.

²¹ La región comprende siete departamentos estratégicamente ubicados; Cartagena y Barranquilla, con cerca de 2'230.000 habitantes, son las mayores urbes.

FIGURA A2

Situación de pobreza e indigencia en las principales ciudades del país²⁰



Fuente: Datos de ANDI Seccional Cartagena (2004).

En 2002 la economía volvió a crecer, pero a la mitad del ritmo de crecimiento de principios de los noventa, y el desempleo sobrepasaba el 16%. En el país, la pobreza económica había logrado descender sistemáticamente del 50,9% en 1988 a niveles de 41,4% en 1997. Sin embargo, para 2001 ésta se situaba cerca del 64%. Con la desaceleración de la actividad productiva, hubo un aumento alarmante en los niveles de desempleo y subempleo, y un aumento generalizado de la pobreza y marginalidad.

Un trabajo sobre las disparidades regionales en Latinoamérica (Silva, 2003) clasifica a la mayoría de los departamentos de la Costa Caribe colombiana²¹ como territorio "potencialmente perdedor" frente a las nuevas realidades de la globalización y la revolución técnico-científica. Esto a pesar de que los departamentos de Atlántico y Bolívar son tercer y cuarto lugar como destinos de inversión extranjera directa en Colombia. El sector que tradicionalmente ha ofrecido un mayor atractivo para la inversión extranjera ha sido la minería; luego está la inversión en infraestructura en sectores como el transporte, las comunicaciones y la energía.

En este contexto, ¿cuáles son los aportes del sector privado? ¿Cómo pueden articularse estos aportes y aumentar su impacto social? Para empezar a explorar el tema, a continuación se aborda la responsabilidad social de las empresas de la región a partir de la identificación de sus emprendimientos sociales.

EMPRESAS SOCIALES DE LA COSTA CARIBE

Dentro del contexto social y económico de la Costa Caribe sorprende la diversidad de emprendimientos sociales de las empresas de la región. La recolección de información sobre ellos incluyó entrevistas a directivos de 21 empresas y tres organizaciones sin ánimo de lucro de la región (anexo 2), información secundaria y una tertulia realizada el 1 de diciembre de 2004 en la ciudad de Barranquilla²².

En la investigación desarrollada antes de la realización de la tertulia, los emprendimientos sociales de las empresas fueron clasificados relacionando los grupos de interés de las empresas con la manera de llevar a cabo esas iniciativas. En el cuadro A1, que muestra los emprendimientos sociales reportados por las empresas, se diferencian los emprendimientos de inversión social de aquellos con una integración directa con el negocio. Dentro de la inversión social, aquellos emprendimientos sin una relación directa con el negocio, las dos primeras columnas distinguen entre los desarrollados a través de programas propios de la empresa y la inversión social a través de terceros.

El cuadro A2 presenta los programas más comunes entre los emprendimientos sociales reportados por las empresas de la Costa Caribe. Éstos tienen que ver con bienestar social para los empleados y sus familias, donaciones en especie y en dinero, soporte a fundaciones que apoyan la formación de microempresas, voluntariado

de los empleados, y respaldo a fundaciones que promueven el desarrollo integral a través de programas de salud, mejoramiento de vivienda, educación y nutrición.

En la mayoría de los casos las empresas en la Costa Caribe no se limitan a hacer sus donaciones sino que mantienen un estrecho contacto con las entidades que desarrollan los emprendimientos sociales. En algunos casos es explícita la articulación de éstos o del tema social dentro de la organización hasta convertirse en una competencia de sus empleados.

Es claro que los distintos tipos de emprendimientos sociales están concentrados en dos de los elementos del entorno competitivo de las empresas. Por un lado, en las condiciones de los factores de producción y por el otro, en el desarrollo de las industrias relacionadas y de apoyo. Reconociendo que hay mucho camino por recorrer para alcanzar unos aportes que generen el mayor valor social y económico posible y que sean sostenibles a lo largo del tiempo, se hicieron dos preguntas para comprender mejor las posibilidades futuras:

1. ¿Qué obstáculos impiden que estos emprendimientos sean hoy realidad?
2. ¿Cuáles otros emprendimientos aumentarían los aportes de su organización a la sociedad?

OBSTÁCULOS QUE DIFICULTAN EL DESARROLLO DE LOS EMPRESAS SOCIALES EN LA COSTA CARIBE

Los obstáculos listados en la figura A3 fueron agrupados a partir de las respuestas individuales de directivos de las empresas, directivos de entes gubernamentales y otras organizaciones de la sociedad civil de la Costa Caribe que participaron en la tertulia del 1 de diciembre de 2004 en Barranquilla. En lo posible se emplearon las mismas palabras con las cuales los participantes expresaron su opinión.

²² La financiación adicional para la tertulia en la Costa Caribe provino de Acesco y Promigas.

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

**CUADRO
A1**

Emprendimientos sociales de las empresas de la región Caribe en Colombia

Medio Grupos de interés	Inversión social a través de programas propios	Inversión social a través de programas con terceros	Integración directa con el negocio de la empresa
Proveedores			<ul style="list-style-type: none"> Política de evaluación de los proveedores. Contratación de eventos culturales a grupos artísticos de comunidades marginadas. Compra de productos a grupos vulnerables y a cooperativas o famiempresas.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación administrativa para cooperativas. Programas de bienestar social para los empleados y sus familias. Programas de vivienda en los cuales hay créditos para los empleados. Becas para empleados y sus familiares. Fondo de empleados para capacitación, calamidades, vivienda y crédito. Pago total o parcial de la medicina prepagada. Programas de salud para los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Programas para mejorar los ingresos de los hogares de los empleados: capacitación y asesoría para famiempresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Creación y desarrollo de planes de carrera. Adopción del tema de responsabilidad social como una competencia personal de los empleados. Programas especiales de seguridad industrial: Concursos de "Reporte de Condiciones Inseguras". Capacitación de los empleados en competencias basadas en tecnología y gestión del conocimiento.
Accionistas			<ul style="list-style-type: none"> Prácticas de buen gobierno corporativo. Adopción de códigos y principios éticos, y establecimiento de una línea telefónica para evitar la corrupción dentro de la empresa. Realización de balance social.
Clientes			<ul style="list-style-type: none"> Certificación ISO 9000. Organización de clientes para la comercialización y pago del servicio.
Competencia			<ul style="list-style-type: none"> Participación en varias iniciativas para el ejercicio sostenible de la actividad minera. Adopción del "Programa de Responsabilidad Integral" con seis códigos de conducta. Comités interdisciplinarios en recursos humanos, medio ambiente y seguridad industrial.
Comunidad local	<ul style="list-style-type: none"> Donaciones a las instituciones en las cuales son voluntarios los empleados. Dotación de unidades sanitarias en viviendas donde no existe este servicio. Proyectos de mejoramiento de la gestión escolar. Realización de brigadas de salud. Apoyo a grupos de danza, música y lectura con niños. Construcción de salas de informática y de centros juveniles en las comunidades aledañas. 	<ul style="list-style-type: none"> Financiación y apoyo a la gestión de entidades sin ánimo de lucro, unas cuyo objetivo son los créditos, la capacitación y la asesoría a famiempresas, y otras con programas de desarrollo integral (salud, mejoramiento de vivienda, educación, formación de líderes, nutrición, recreación, desarrollo comunitario, obras civiles para la comunidad, seguridad). Financiación de fondos rotativos para grupos vulnerables. Proyectos de infraestructura en comunidades aledañas. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a la comunidad aledaña en trabajos de mano de obra no calificada y selección como contratistas para obras en el sector.

CUADRO
A.1

Emprendimientos sociales de las empresas de la región Caribe en Colombia | continuación |

Medio Grupos de interés	Inversión social a través de programas propios	Inversión social a través de programas con terceros	Integración directa con el negocio de la empresa
Comunidad local	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de cerca de 150 hogares del ICBF y capacitación a madres comunitarias y a docentes. • Fortalecimiento de organizaciones comunitarias para la generación de proyectos productivos. • Proyecto para el fortalecimiento institucional y organizacional en el Mercado de Bazaruto. • Programa de buen vecino (puertas abiertas y línea telefónica). • Proyecto de formación intercultural bilingüe con comunidades indígenas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de las salas de cirugía y partos para clínicas con escasos recursos. • Voluntariado de los empleados en programas de inserción laboral, asesorías a microempresas, mejora de la gestión escolar y programas de salud. • Promoción de la apropiación de lo público al fortalecer la capacidad organizativa de las comunidades y el conocimiento de sus problemas y la forma de enfrentarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y financiación de programas para mejorar la calidad de vida de las comunidades del área de influencia a través de planes zonales de desarrollo, cofinanciación de proyectos comunitarios, fortalecimiento institucional, formación de líderes y organizaciones, capacitación de docentes, planes de apoyo educativo, programas de incubación y creación de empresas, asesoría, capacitación, fomento del ahorro y crédito, grupos y núcleos solidarios, granjas demostrativas y eventos de comercialización. • Espacio para exhibiciones de artistas locales.
Sociedad en general	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de reciclaje con apoyo para la creación de empresas asociativas de trabajo. • Becas para estudiantes de comunidades vulnerables con excelentes niveles académicos y actitudes de liderazgo. • Programas de concientización sobre el buen uso de los recursos naturales y la importancia de la higiene. • Programas para fortalecer la participación ciudadana. • Apoyo al rescate de valores culturales y artísticos a través de investigación y puesta en escena del folclor nativo. • Campañas de arborización, promoción ambiental y recuperación del basurero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas para el mejoramiento de la infraestructura y la gestión escolar. • Utilización de la logística hotelera para recoger donaciones de los huéspedes. • Aportes mensuales voluntarios de los empleados descontados por nómina y en algunas ocasiones con contrapartida de la empresa para proyectos sociales. • Programas de educación sexual para niños y jóvenes. • Financiación de escuelas de béisbol y boxeo para niños y jóvenes. • Campañas de prevención de VIH/Sida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de investigación y prácticas estudiantiles en temas relacionados con los recursos hídricos. • Modernización de equipos para el control de emisiones y vertimientos. • Programas para evitar la contaminación del subsuelo y remoción de la contaminación de éste. • Producción limpia. • Programa de rehabilitación de tierras intervenidas en la explotación de recursos naturales. • Certificación ambiental bajo la norma ISO 14000. • Adopción del BASC (ley exportadora de USA).

Según los participantes en la tertulia, los obstáculos para el desarrollo de emprendimientos sociales en la Costa Caribe tienen relación con todos los sectores: el público, el privado y la sociedad civil. En la figura A3 están enmarcadas, en línea continua, las dificultades que se derivan directamente de cada sector. En línea discontinua están los obstáculos que complementan o son consecuencia de las dificultades centrales reportadas para cada sector.

En el sector privado, la falta de trabajo colectivo frente a grandes causas y en problemáticas ligadas a las necesidades de los beneficiarios, constituyen los principales obstáculos identificados.

A ello hay que agregar entre otros factores el desconocimiento de los temas sociales, la pobre gestión administrativa de los emprendimientos existentes y la creación de fundaciones para abordar problemas internos de las empresas, sin proyectar la acción social al colectivo.

Al sector público le falta según diversas voces, voluntad para gestionar con eficiencia proyectos y alianzas. Esta falta de voluntad, en ocasiones llamada negligencia, afecta la credibilidad en la administración pública. También afectan particularmente al sector público las estrategias asistencialistas diseñadas para aliviar en el corto plazo.

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

**CUADRO
A2**

Temas en los que se concentran los emprendimientos sociales en la Costa Caribe

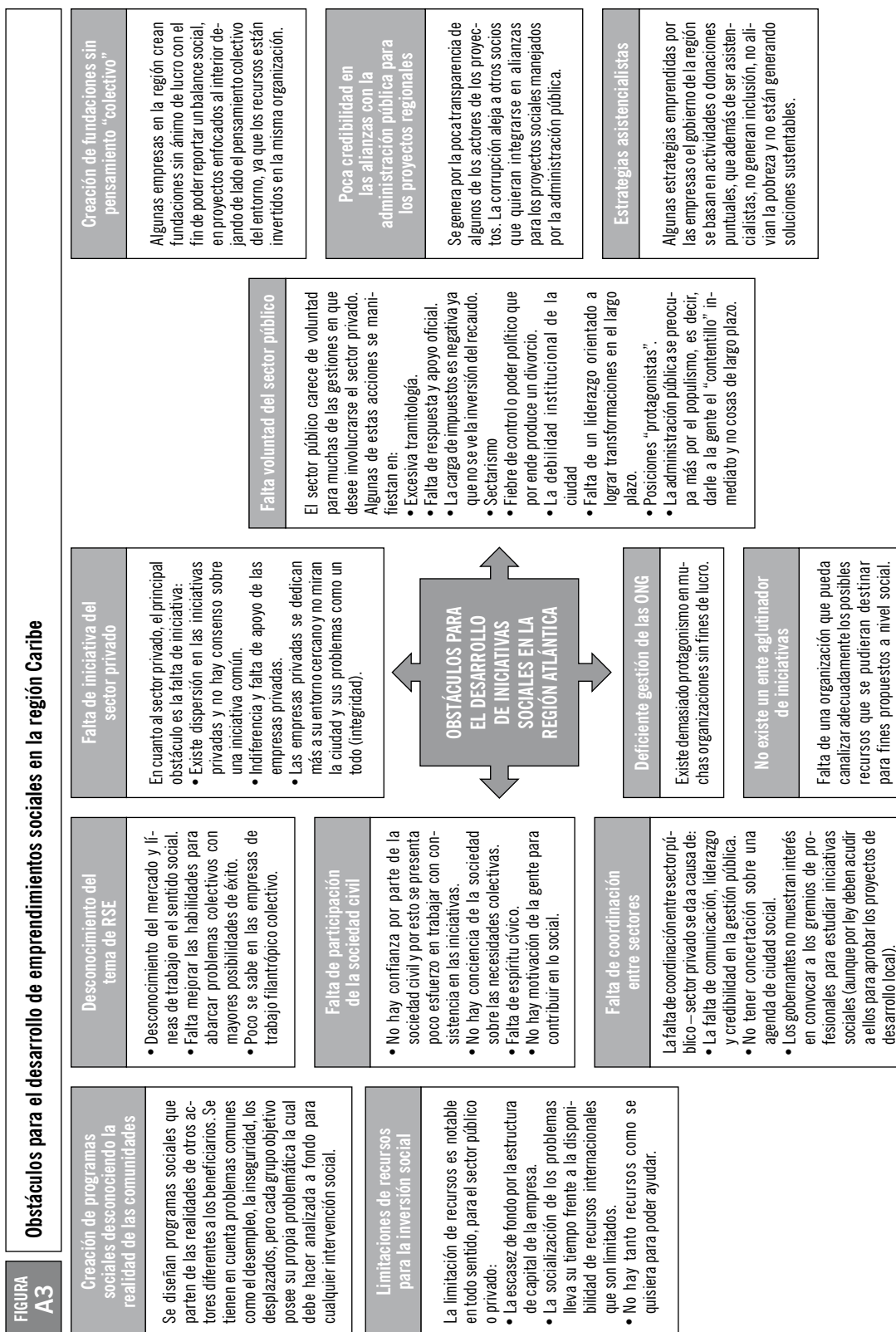
	Programas microempresariales	Programas de desarrollo integral
Trabajo a través de fundaciones	Financiación y apoyo a la gestión de organizaciones de la sociedad civil que proveen créditos, capacitación y asesoría a famiempresas. Otros programas desarrollados por las fundaciones de las empresas atienden poblaciones vulnerables.	Financiación y apoyo a la gestión de organizaciones de la sociedad civil que llevan a cabo programas de desarrollo integral en salud, mejoramiento de vivienda, educación, nutrición, generación de ingresos, desarrollo comunitario, obras civiles para la comunidad y seguridad.
	Donaciones puntuales	
	Donaciones puntuales para las fundaciones de la región: productos de las empresas, remanentes de materia prima, computadores, dotación para diferentes obras o dinero. Algunas de estas fundaciones son: Cruz Roja, Banco de Alimentos, Fundación Fe y Alegría, Fundación Aluna y Niños de Papel.	
Empleados	Programas de bienestar social para los empleados y sus familias	
	Muchas empresas, conscientes de que la responsabilidad social empieza desde el interior de su organización, ofrecen diferentes programas para el desarrollo humano de sus empleados y sus familias. Estos programas van desde actividades de bienestar, como la celebración de fechas especiales, hasta capacitación para la formación de microempresas, préstamos para vivienda y programas especiales de seguridad industrial.	
	Voluntariado	
	Participación de profesionales de las empresas en asesorías para cooperativas de microempresas. Igualmente ofrecen asesorías para mejorar la gestión escolar (gestión del clima escolar y comunidad, gestión directiva, gestión administrativa y gestión pedagógica) en colegios públicos. También hay aportes mensuales voluntarios de los empleados, que son descontados por nómina y en algunas ocasiones, con contrapartida de la empresa. Los dineros recaudados se invierten en proyectos sociales como: desarrollo integral infantil, apadrinamiento nutricional para niños de escasos recursos escolarizados, becas tecnológicas, gestión escolar y proyectos de infraestructura y dotación a instituciones educativas oficiales.	

En cuanto a la sociedad civil, es notable la falta de participación y compromiso de las personas en las decisiones y en los grupos destinados a plantear en diversos espacios iniciativas sociales para la región. Las organizaciones de la sociedad civil tienen problemas en identificar las realidades de las comunidades y en producir alternativas adecuadas.

Por último, una dificultad crucial identificada por los participantes en la tertulia es la falta de coordinación entre sectores; la comunicación es deficiente, no hay confianza entre actores y no hay consenso para los proyectos regionales. Además, no hay un ente aglutinador que permita coordinar iniciativas y canalizar recursos para conformar alianzas importantes.

OPORTUNIDADES PARA AUMENTAR EL IMPACTO SOCIAL DE LAS EMPRESAS EN LA REGIÓN

En los retos de las empresas de la Costa Caribe es posible determinar algunos focos de acción: la promoción de los emprendimientos sociales dentro de las empresas, el trabajo con el entorno empresarial (allí donde surgen las oportunidades para la estrategia y la competitividad), el desarrollo del área rural y de las industrias de apoyo y la cualificación de sus clientes. Las acciones involucran procesos con los empleados, las comunidades aledañas y los municipios de la región en temas de autogestión y promoción de lo social como una ventaja competitiva. A continuación se listan las propuestas de los participantes en la tertulia, agrupadas de acuerdo con los elementos del entorno competitivo sobre los cuales tendrían impacto.



CONDICIONES DE LOS FACTORES

- Sensibilizar a los empresarios en el tema de la responsabilidad social y hacer más “pedagogía” sobre la inversión social estratégica.
- Dar empleo a personas de las comunidades vecinas.
- Mejorar la educación de los empleados. Proveerles procesos de capacitación empresarial y crear –entre ellos– una cultura de ciudadanía responsable: cumplir con todos los deberes y ser ciudadanos íntegros.

CONDICIONES PARA LA ESTRATEGIA Y LA COMPETITIVIDAD

- Determinar las líneas de intervención estratégicas con el fin de realizar acciones más integrales y menos dispersas.
- Apoyar programas de veeduría para defender lo público.
- Estimular expresiones culturales e iniciativas sectoriales enfocadas en fortalecer y masificar una cultura de lo público, de la responsabilidad y de la organización ciudadana.
- Evaluar el impacto de programas locales.

INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

- Apoyar la educación básica y media con programas de educación integral y de calidad; crear escuelas que hagan impacto positivo en su área de influencia.
- Apoyar programas de capacitación de líderes.
- Apoyar programas de detección temprana de talentos.
- Apoyar iniciativas de formación laboral de jóvenes de poblaciones vulnerables.
- Promover el trabajo voluntario de los empleados en proyectos sociales con impacto en el entorno; estimular y apoyar su participación en la gestión comunitaria del entorno.
- Crear valor agregado en la instalación de los servicios públicos en zonas deprimidas; promover y otorgar capital semilla para iniciativas comunitarias que provean empleos estables a sus moradores.
- Promover cultivos que generen empleos y crear cadenas productivas.
- Ofrecer nuevas fuentes de ingresos en municipios aledaños para intentar volverlos atractivos como focos de inversión para otras empresas

y para el turismo.

- Apoyar programas de microempresas o cooperativas de trabajo asociado en las comunidades ubicadas a lo largo de la ribera del río Magdalena.
- Generar capital social, procesos asociativos y participación ciudadana.

CONDICIONES DE LA DEMANDA

- Mejorar los servicios a los clientes.

Estas propuestas, así como los actuales emprendimientos sociales, se concentran en el desarrollo de industrias relacionadas y de apoyo. Agrupar estas propuestas en los diferentes elementos del entorno competitivo de las empresas permite observar los vacíos sobre los cuales puede trabajarse.

Es importante anotar la valoración de las alianzas estratégicas, tanto locales como con entidades de cooperación internacional. Algunas propuestas incluyen trabajar conjuntamente con el Estado, a través de entidades como el Sena, y una mayor participación en estudios públicos para concertar y apoyar la información de beneficio común. El trabajo a nivel gremial puede maximizar el impacto de las iniciativas sociales generando prioridades en las inversiones y sinergias entre los actores del medio. En este contexto es claro que las empresas requieren trabajar con gremios, universidades, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones gubernamentales para aumentar su competitividad y apoyar el desarrollo social de su entorno.

Evidentemente, avanzar en la construcción de proyectos regionales con un alto impacto económico y social requiere de trabajo en varios frentes. La estrategia, el aprendizaje, los aportes especializados y el trabajo en alianza son puntos centrales en el camino por recorrer. A continuación se resaltan algunos de estos aspectos:

1. Definir líneas de intervención estratégicas para las empresas y para su entorno observando que mejorar el entorno competitivo de las empresas trae beneficios a los distintos actores sociales: en particular, las empresas

generan valor económico a través de proyectos con alto impacto social. En la medida en que estos esfuerzos tengan resultados visibles aumentará la motivación, tanto de los directivos como de los demás empleados y participantes en los proyectos. Habrá también un mayor conocimiento sobre la relación entre competitividad e impacto social.

2. Aprovechar el inventario de emprendimientos sociales desarrollados a través de programas propios, programas con terceros como las organizaciones de la sociedad civil o programas alineados con el negocio para profundizar las iniciativas propias. La diversidad de emprendimientos existentes facilita el aprendizaje y promueve su inclusión dentro de las actividades de las empresas de la región.

3. Se requiere la especialización de las empresas en ciertos temas sociales. Esto permitirá la articulación de acciones dispersas y la medición de su impacto. Es indispensable concentrar esfuerzos en iniciativas en las cuales los conocimientos y fortalezas de la empresa puedan ponerse al servicio del desarrollo social.

4. Contar con espacios de interacción para el desarrollo del entorno competitivo de la

región entre los sectores público y privado. Es fundamental desarrollar mayor contacto entre ambos sectores primero a través de pequeños proyectos que permitan generar la confianza y credibilidad necesarias para participar en programas de mayor alcance.

5. Desarrollar proyectos aglutinadores que permitan el trabajo en alianza de los gremios, las universidades, las organizaciones de la sociedad civil, la cooperación internacional y las organizaciones gubernamentales. Cada quien aporta en su área de especialización y obtiene beneficios de la generación de valor en la cual ha participado.

El análisis de los emprendimientos sociales de las empresas en la región Caribe, desde una perspectiva en la cual se privilegia la mejora del entorno competitivo para las empresas, complementa la mirada que podría haberse hecho a esas empresas de manera individual. Esta última aproximación aprovecha las similitudes existentes entre las empresas de un mismo sector. La perspectiva regional trasciende las diferencias entre los distintos tipos de empresa para observar las características del entorno que son importantes para la competitividad y el desarrollo social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, I. y Charmel, K. 2001. The rapid rise of supermarkets in Costa Rica: Impact on horticultural markets. *Development Policy Review* 20(4): 473-485.
- Arbeláez, M. A. 2005. La responsabilidad social del sector financiero colombiano. Cartagena: Ponencia en la Convención Anual de Asobancaria, junio.
- Asobancaria. El sector financiero en el 2003: un año de consolidación. <http://www.asobancaria.com>, acceso el 17 de mayo de 2005.
- Asociación Colombiana del Petróleo, ACP. 2005. Petróleo y sociedad. Documento no publicado. Bogotá.
- Asociación Colombiana del Petróleo, ACP. 2005. Guía de Gestión Social para el Sector de Hidrocarburos.
- Austin, J., H. Stevenson, J. Wei-Skillern. 2006. Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30, January, p. 1.
- Benchmark. BPR Asociados. 2004. Bogotá: base de datos disponible en la Universidad de los Andes.
- Cámara de Comercio de Bogotá. Quieren mantener el statu quo del sistema financiero en TLC. http://empresario.ccb.org.co/paginas.asp?pub_id=1097&cat_id=175&idCategoriaprincipal=&cat_tit, acceso el 27 de junio de 2004.
- Campbell, H. y W. Johnson. 2004. *Economic and Social Development: Financial Sector Report*. Londres: AccountAbility y Business for Social Responsibility.
- Carlson, N. 2004. Capital Ideas: Five New Ways to Serve America's Unbanked. *Ford Foundation Report*, Fall, 35(4): 8-13.
- Carroll, A. 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3): 268-295.
- Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo IDRC, e Iniciativa de Investigación sobre Políticas Mineras, IIPM. 2003. Empresas mineras y desarrollo local. América Latina: Chile, Colombia y Perú.
- Constante, P. 2005. Cómo ser una petrolera con buena imagen: tras un accidente, una empresa boliviana de energía se convierte en un modelo de responsabilidad social corporativa. <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/articulos/petrolera.html>, acceso el 11 de agosto de 2006.
- Dane. 2001. *Ventas de los grandes almacenes e hipermercados a precios corrientes y Producto Interno Bruto a precios corrientes*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- . 2004. *Boletín de la Encuesta a Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas del Cuarto Trimestre del año 2003*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- Dane y Unidad de Planeación Minero Energética, 2005. *Boletín Estadístico de Minas y Energía 1994-2004*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- Dávila, J.; Dávila, C.; Jiménez, A.; Milanés, L. y Rubio, M. Cerro Matoso S.A. 2006. Sostenibilidad de una empresa minera en un entorno turbulento (1970-2003). Monografías de Administración, Universidad de los Andes N.º 90.
- Departamento Nacional de Planeación, 2005. Capítulo 3: Una economía que garantice un mejor bienestar en *Visión Colombia II Centenario: 2019. Borrador para discusión*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- . 2006. Comercio exterior e inversión extranjera. http://www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx?idp=55, acceso el 28 de febrero de 2006.
- Del Grossi, M. E. y Graziano da Silva, J. 2001. *Fabrica do agricultor*, Paraná. Brasil. Universidade de Campinas. Documento no publicado.
- Dinero. Bancos: el crecimiento de un país. *Dinero* 218, 22 de noviembre de 2004, <http://www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=18851>, acceso el 25 de noviembre de 2004.

- . 2004. Dos banqueros, dos estrategias: resultados de 2003. *Revista Dinero* 199.
- Doane, D. 2005. The Myth of CSR. *Stanford Social Innovation Review*, fall, pp. 23-29.
- Echeverri, J. C. y Fonseca, A. M. 2004. El impacto social del sistema financiero. Cartagena: Ponencia en la Convención Anual de Asobancaria, junio.
- Encuesta RSE, Asobancaria. Citada por María Angélica Arbeláez. 2005. La responsabilidad social del sector financiero colombiano. Cartagena: Ponencia en la Convención Anual de Asobancaria, junio.
- Estrada, J. 2002. Food and Safety Shocks and their Effect on International Competitiveness: A Case Study of Guatemalan Raspberries. *Fruit and Vegetables Working Paper*. Baton Rouge, LA: Partnership in Food Industry Development.
- Europa Press. 2006. *La demanda de asesoramiento en proyectos de RSC se ha triplicado en los últimos dos años en España*. Madrid, 1 de marzo.
- Faiguenbaum, S., Berdeguá, J. A. y Reardon, T. 2001. The rapid rise of supermarkets in Chile: Effects on dairy, vegetable and beef chains. *Development Policy Review*, 20(4): 459-471.
- Farina, E. M. M. Q. 2001. Consolidation, multinationalisation, and competition in Brazil: Impacts on horticulture and dairy product systems. *Development Policy Review*, 20(4): 441-458.
- Fernández, J.. 2004. El IFC en febrero 2004. *Mercado Financiero*. Abril, N.º 29, 1-24.
- Forética. 2005. El sector energético contempla la RSE como garantía de desarrollo y bienestar. http://www.foretica.es/noticias/?not_id=57&accion=ver, acceso el 31 de julio de 2006.
- Friedman, M. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Garriga, E. y Melé, D. 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71.
- Giraldo, J. E. *El comercio en la economía*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/comeco.htm>, acceso el 19 de octubre de 2004.
- Global Corporate Citizenship Institute. 2005. *Mainstreaming Responsible Investment*. Ginebra: World Economic Forum.
- González, G. 2006. De la responsabilidad social a la responsabilidad pública". Ponencia presentada en el Congreso de empresas de servicios públicos, Cartagena, 29 de junio de 2006.
- Gordon, K. 2001. The OECD Guidelines and Other Corporate Responsibility Instruments: A comparison. Working Papers on International Investment. En: www.oecd.org/dataoecd/46/36/2075173.pdf
- Guevara, J. 2004. En Colombia, caen las ventas de alimentos, mientras se disparan las de ciertos bienes suntuarios. *El Tiempo*, 10 de julio.
- Gutiérrez, M. L. y Serrano, J. 2004. *Mejoramiento de las condiciones de acceso al crédito para microempresarios vinculados al Fondo de Desarrollo Empresarial – Fundación Corona*. Fundación Corona.
- Gutiérrez, R.; Avella, L. y Villar, R. 2006. *Aportes y Desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia*. Bogotá. Fundación Corona.
- Gutiérrez, R. y Jones, A. 2004. Corporate Social Responsibility in Latin America: An Overview of Its Characteristics and Effects on Local Communities. En Manuel Contreras (comp.), *Corporate Social Responsibility in Latin America and Asia*. Washington: Inter-American Development Bank.
- Internacional Alert. 2005. *Práctica empresarial sensible al conflicto: guía para la industria extractiva*.
- IDRC (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo) & IIPM (Iniciativa de Investigación sobre Políticas Mineras), 2003. *Empresas mineras y desarrollo local*".
- Jiménez, A. 2002. *Stakeholders – Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa. Análisis de un caso colombiano*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Letts, C. W., Ryan, W. y Grossman, A. 1997. *Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists*. *Harvard Business Review*, marzo-abril.
- Ligteringen, E. y Zadek, S. 2005. *The Future of Corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks*. Global Reporting Initiative and AccountAbility, acceso el 2 de julio de 2006 a http://www.globalreporting.org/upload/Landscape_Final.pdf.
- Macdonald, T.; Anaya, J. y Soto, Y. 1997. Observaciones y recomendaciones sobre el caso del Bloque Samoré del proyecto en Colombia de la Organización de los Estados Americanos y la Universidad de Harvard. Documento no publicado, 1997.

- Martin, R. 2002. The Virtue Matriz: Calculating the Return on Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, marzo.
- Mattar, Helio. 2002. Promoting Corporate Social Responsibility, Demand Side: Investors and Consumers. Presentación en The Americas Conference on Corporate Social Responsibility 'Alliances for Development'. Miami: BID, 23 de septiembre.
- Murgueitio, C. y Sandoval, D. 2004. *Modelos de comercialización de los productos de la microempresa*. Ponencia en el VII Foro Interamericano de la Microempresa. Cartagena: BID, septiembre 9.
- Peláez, J. C. 2001. *Sector del comercio minorista*. Bogotá: Corporación Financiera del Valle S.A.
- Prahalad, C. K. 2005. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Portafolio. El sector financiero mundial, con las compuertas abiertas. http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_fina_online/2004-06-15/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_POR-TA-1709507.html acceso el 15 de Junio de 2004.
- Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, diciembre.
- Reardon, T. 2002. Nicaragua's Supermarkets and Fruits and Vegetables Procurement System: Potential and Challenges. Documento sin publicar. Michigan State University.
- Reardon, T. y Berdegú, J. A. 2001. The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development. *Development Policy Review*, 20(4): 371-388.
- Reina, M. y Zuleta, L.A. 2003. El nuevo comercio minorista en Colombia. *Cuadernos Fedesarrollo*, 12.
- Sánchez-Torres, F.; Mejía-Mantilla, C. y Herrera-Araujo, F. 2005. *Impacto de las regalías del carbón en los municipios del Cesar 1997- 2003*. Cuadernos PNUD: Investigaciones sobre desarrollo regional.
- SEKN. 2006. *Effective Management in Social Enterprises: Lessons from Business and Civil Society Organizations in Iberoamerica*. Boston: Inter American Development Bank & David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.
- Semana*, edición 1.147, abril 26 de 2004.
- , Sector financiero: 2005 año de bodas. *Semana* 1.199, 23 de abril de 2005. <http://www.semana.com>, acceso el 17 de mayo de 2005.
- Schwentesius, R. y Gómez, M. A. 2001. Supermarkets in Mexico: Impact on horticulture systems. *Development Policy Review*, 20(4): 487-502.
- Swanson, D. L. 1999. Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 24(3), 506-521.
- Tenjo, J. 1999. *Estudio del sector financiero, Evolución del empleo y los salarios de hombres y mujeres*. www.gestionhumana.com, acceso el 12 de junio de 2004.
- Transparencia por Colombia (2004). Experiencias de Control Social en Colombia. *Cuadernos de Transparencia*, N.º 7.
- Trust. 2004. Identificación y Administración de Riesgos de Seguridad del Sector de Minas y Energía. Bogotá: documento no publicado.
- Unidad de Planeación Minero Energética, UPME, 2005. *La cadena del petróleo en Colombia y La cadena del carbón en Colombia*. Bogotá: Ministerio de Minas y Energía.
- Uribe, E. M.; Gutiérrez, R. y Barragán, A. 2007. *Hocol*. Boston: Harvard Business School Publishing, caso SEKN.
- Votaw, D. 1972. Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility. *California Management Review*, 15(2): 25-31.
- World Resources Institute. 2005. *Eradicating Poverty Through Profits: Making Business Work for the Poor*. San Francisco: World Resources Institute.
- Zadek, S. 2004. The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12): 125-132.

ANEXOS

ANEXO 1. GUÍA EMPLEADA PARA LAS ENTREVISTAS A DIRECTIVOS EMPRESARIALES

Nombre de la empresa	
Nombre del entrevistado(a)	
Cargo del entrevistado(a)	
Fecha de la entrevista	

INICIATIVAS PARA RESPONDER A EXPECTATIVAS SOCIALES

1. ¿Qué acciones, proyectos o programas ha desarrollado la empresa para cubrir requerimientos, quejas, sugerencias o expectativas de los siguientes grupos de interés?

Para cada uno de los grupos de interés, es importante conocer cuál es la relación de la iniciativa con el negocio de la empresa, si hay otras organizaciones que participan en la iniciativa, cuál ha sido su cobertura y qué impacto ha tenido.

Grupos de interés	Iniciativas que responden a expectativas sociales
Proveedores	
Empleados	
Clientes	
Accionistas/inversores	
Competidores	
Comunidad local	
Sociedad	

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

2. ¿Qué acciones, proyectos o programas ha desarrollado la empresa como una iniciativa innovadora con cierto impacto social?

Para cada uno de los grupos de interés, es importante conocer cuál es la relación de la iniciativa con el negocio de la empresa, si hay otras organizaciones que participan en la iniciativa, cuál ha sido su cobertura y qué impacto ha tenido.

Grupos de interés	Iniciativas innovadoras
Proveedores	
Empleados	
Clientes	
Accionistas/inversores	
Competidores	
Comunidad local	
Sociedad	

3. ¿Existe alguna otra iniciativa social que haya desarrollado su empresa?

ANEXO 2. LISTADO DE ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS PARA EL ESTUDIO

GRANDES SUPERFICIES (AGOSTO DE 2004)

- Alkosto
- Almacenes Éxito
- Carrefour
- Carulla-Vivero
- Home Center
- Makro
- Supertiendas y Droguerías Olímpica
- Supermercados Cafam
- Supermercados Colsubsidio

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO (OCTUBRE DE 2004)

- ABN Amro
- Banco Santander
- Banco Agrario
- Banco Tequendama
- Banco Cafetero
- Bancolombia
- Banco Caja Social
- BBVA
- Banco Colmena
- Citibank
- Banco Conavi
- Colpatria
- Banco Davivienda
- Fundación Superior
- Banco de Bogotá
- Megabanco
- Banco de Occidente

EMPRESAS ELÉCTRICAS, MINERAS Y DE HIDROCARBUROS (JUNIO DE 2005)

FUENTES PRIMARIAS:

- Asociación de Fundaciones Petroleras
- British Petroleum
- Carboandes
- Cerrejón
- Central Hidroeléctrica de Caldas, CHEC
- Chevron Texaco
- Chivor
- ECOPETROL
- EEPPM
- Emgesa
- Empresa de energía de Bogotá, EEB
- Exxon Mobil
- Hocol
- Interconexión Eléctrica S.A., ISA -
- Isagen
- Nexen
- Petrobras
- Petrocolombia

FUENTES SECUNDARIAS:

- Drummond
- EPSA
- Cerromatoso
- Occidental de Colombia
- OCENSA

- Petrominerales
- Talisman

EMPRESAS EN LA COSTA CARIBE (DICIEMBRE DE 2004)

- Abocol
- Acesco
- Aguas de Cartagena
- Actuar Bolívar
- Carulla Vivero
- Cementos del Caribe
- Cerrejón
- Cerro Matoso
- Colclinker
- Dow Química
- Ecopetrol
- Energía Social
- Fedco
- Fundación Indufrial
- Fundación Mario Santodomingo
- Fundación Mamonal / ANDI
- Hotel Las Américas
- Monómeros Colombo-Venezolanos
- Promigas
- Propilco
- Romh and Haas
- Sociedad Portuaria
- Supertiendas y Droguerías Olímpica
- Unión FENOSA

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

ANEXO 3. EMPRENDIMIENTOS SOCIALES REPORTADOS POR TRES DE LAS EMPRESAS DE GRANDES SUPERFICIES ENTREVISTADAS (AGOSTO, 2004)

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Iniciativas de la empresa 1</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra directa a través de centros de acopio para pequeños productores. 2. Apoyo y comercialización a productos orgánicos de comunidades específicas. 3. Desarrollo de alimentos orgánicos y saludables bajo marcas propias. 4. Apoyo a pymes a través del desarrollo de marcas propias. 5. Programa interno de tipo ambiental para cumplir los estándares de calidad de la compañía. 6. Proyectos para el desarrollo de algunos sectores y comunidades donde existen almacenes (temas ambientales, comunitarios, etc.). 7. Programa de incentivos económicos para premiar la productividad laboral. 8. Convenio con la Escuela de Administración de Negocios (EAN) para que los administradores de la compañía se profesionalicen. 9. Programas educativos para que los empleados desarrollen un plan de carrera en la compañía a través de su Universidad Corporativa. 10. Auxilios educativos para los empleados que deseen culminar sus estudios a cualquier nivel y desarrollar su carrera en la compañía. 11. Programa de empacadores voluntarios con un plan de carrera en la compañía. 12. Becas para los hijos de los empleados de escasos recursos y para hijos discapacitados de los empleados. 13. Plan padrino que otorga becas para niños de escasos recursos. 14. Programa de donación de vueltos para vivienda de interés social. 15. Apoyo al programa "Bogotá sin hambre" a través del Banco de Alimentos de la Arquidiócesis de Bogotá. 16. Apoyo a la campaña "Tejido Humano" con el fin de recoger recursos para las víctimas de la guerra. 17. Donaciones puntuales a algunas ONG. 18. Alianza con el Ejército Nacional para que niños de zonas rurales conozcan los almacenes.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Iniciativas de la empresa 2</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de marcas propias con producción colombiana. 2. Compra directa a productores para evitar la intermediación. 3. Intermediación comercial internacional para exportación de productos desarrollados en Colombia. 4. Certificación de calidad para los productos de calidad especial. 5. Capacitación para pymes en negociación con grandes cadenas. 6. Convenio con Naciones Unidas para apoyar programas de producción para la sustitución de cultivos ilícitos en el país. 7. Comercialización y ubicación especial de productos orgánicos, y apoyo a las asociaciones campesinas que los producen. 8. Producción Limpia en el diseño de las tiendas. 9. Contratación directa de todos los empleados de las tiendas. 10. Programa para no excluir y sí generar oportunidades laborales a personas con discapacidades. 11. Adopción de zonas verdes y humedales como estrategia de compromiso con el medio ambiente. 12. Padrinazgo de escuelas en las zonas aledañas a los almacenes. 13. Patrocinio de actividades cívicas en las ciudades donde se ubican las tiendas. 14. Apoyo a los bancos de alimentos. 15. Eventos especiales para apoyar el programa "Bogotá sin hambre" y otros eventos para mejorar la alimentación de los niños a través de las semanas de la solidaridad alimentaria. 16. Apoyo a la campaña "Tejido Humano". 17. Apoyo al alivio de catástrofes naturales.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Iniciativas de la empresa 3</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación de ideas foráneas para que proveedores colombianos las desarrollen. 2. Intermediación para facilitar el acceso de proveedores colombianos a mercados andinos. 3. Organización de microempresas de jóvenes en rehabilitación de la drogadicción para producir artículos exclusivos comercializados en los almacenes. 4. Programa para capacitar al cliente en la utilización de herramientas y artículos ofrecidos. 5. Capacitación de maestros de obra para aumentar su posibilidad de empleo entre los clientes de los almacenes. 6. Masificación de microcrédito con el gobierno y las centrales de crédito. 7. Alianza con la Fundación Corona y Planeación Nacional para la conformación de microempresas. 8. Programa de incentivos económicos basado en la redistribución de utilidades para los empleados según los resultados de la empresa en el año. 9. Empacadores contratados por una cooperativa de trabajo asociado que tiene una alianza con los clubes juveniles de la Cruz Roja. 10. Donación del cartón reciclado en los almacenes al Fondo de Empleados. 11. Donación de materiales a fundaciones y hospitales aledaños. 12. Programa de donación del vueltos para mejorar la infraestructura física de escuelas rurales.

ANEXO 4. EMPRENDIMIENTOS SOCIALES REPORTADOS POR SIETE ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO

Iniciativas del banco 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adhesión al Pacto Global e invitación a los proveedores para que se adhieran al mismo. 2. Programas de transparencia, ética empresarial y anticorrupción con sus clientes. 3. Diseño y puesta en marcha de un Centro Virtual de consulta ética. 4. Programas con las universidades del país con el fin de dar cobertura y posibilidad de ahorro a los estudiantes a través de tarjetas de crédito y débito. 5. Aporte para becar jóvenes de escasos recursos a cambio de que cumplan con labores sociales en sus comunidades. 6. Donación de computadores a distintas universidades para la creación de aulas de navegación. 7. Donación a un portal de educación en Internet para concentrar información sobre las diversas universidades, información científica de apoyo al estudiante, becas, etc. 8. Sensibilización de los empleados para que promuevan en sus comunidades programas de nutrición y educación infantil. 9. Apoyo para las comunidades donde los empleados hacen voluntariado (e.g. muebles, enseres, computadores, libros, etc.). 10. Aportes de los empleados canalizados a través de Dividendo por Colombia, para la construcción de aulas de aceleración de aprendizaje y la nivelación de niños que abandonaron sus estudios. 11. Programas de apoyo a las universidades creando alianzas para educar en formación ciudadana y valores a los niños beneficiarios de los programas. 12. Donación de fondos, conseguidos a través de programas de reciclaje de los empleados, para eventos de recreación con beneficiarios de distintas fundaciones.
Iniciativas del banco 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliación de servicios financieros a la población de menores ingresos (inferiores a \$1'000.000) 2. 56% de cartera del banco colocada con trabajadores independientes y microempresarios. 3. Realización de estudios sectoriales para aumentar el acceso de ciertas poblaciones al sistema financiero. 4. Alianzas con el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, Indupalma, Finagro y Banco Mundial en programas piloto de desarrollo empresarial y regional que atrae la participación de otros bancos. 5. Promoción y participación en foros de discusión de políticas públicas (proceso de macroinflujo).
Iniciativas del banco 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Préstamos al Banco Mundial de la Mujer y otras entidades especializadas en microcrédito. 2. Premio a las actividades microempresariales. 3. Capacitaciones por parte de los empleados a estudiantes de diversos colegios en temas de educación financiera. 4. Donaciones para programas de salud como Operación Sonrisa. 5. Donaciones a programas de alfabetización y de educación para escuelas afectadas por la violencia. 6. Donaciones a programas de construcción de vivienda de interés social. 7. Donación en tiempo de los empleados para labores de limpieza, pintura y colaboración voluntaria en los anteriores programas. 8. Donaciones a diversas fundaciones para capacitación a jóvenes que deseen desarrollar su microempresa.
Iniciativas banco 4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo a concursos de pintura, exposiciones de arte, expediciones culturales y educativas por el continente, y a festivales de arte en el país. 2. Donaciones a instituciones dedicadas a fomentar la cultura.
Iniciativas del banco 5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo financiero a proyectos que tienen en cuenta el medio ambiente, promoción a innovaciones en el área de bioingeniería o proyectos con impacto social. 2. Campañas de adopción de animales en vía de extinción. 3. Becas para investigación en áreas ambientales. 4. Premios nacionales de ecología para la recuperación y conservación del agua. 5. Publicaciones sobre ecología y las diversas regiones del país. 6. Campañas de comunicación centradas en valores como la de “creer en lo nuestro”.
Iniciativas del banco 6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecto de equidad interna en los salarios. 2. Capacitación interna de los empleados en diversas áreas (finanzas, liderazgo, sistemas informáticos, idiomas, desarrollo personal) 3. Becas para el estudio de los empleados. 4. Reuniones de participación interna para las decisiones de la entidad.
Iniciativas del banco 7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios para las casas de cambio utilizando límites a sus transacciones diarias y otros esquemas para la administración del riesgo. 2. Asesoría con el pago de las obligaciones financieras. 3. Manejo especial de cartera para facilitar el pago a los deudores morosos y refinanciar sus deudas.

ANEXO 5. EMPRENDIMIENTOS SOCIALES REPORTADOS POR OCHO EMPRESAS EN EL SECTOR MINERO ENERGÉTICO

A. Sector eléctrico	
Iniciativas de la empresa 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de Participación Social y Comunitaria con el propósito de contribuir al bienestar y desarrollo de las comunidades menos favorecidas ubicadas en los corredores de las líneas de transmisión: <ul style="list-style-type: none"> • Electrificación de los municipios cercanos a la línea de transmisión y asesoramiento para presentar proyectos a través de los propios municipios ante los entes de financiamiento. • Becas para los mejores ICFES de la línea de transmisión. • Computadores para las escuelas de la línea de transmisión, aulas informáticas y útiles escolares. • Jornadas ecoturísticas. • Semilleros de ciencia y tecnología. • Educación para la convivencia familiar. • Capacitación en generación de empleo, cooperativismo, medio ambiente, artesanías y sistemas, entre otros. • Escuelas de la Cultura, intercambios culturales, proyección de cine en la línea de transmisión y patrocinio de emisoras comunitarias. • Patrocinio de eventos especiales deportivos, culturales y recreativos. 2. Adhesión al Pacto Global de las Naciones Unidas. 3. Cooperación con la Universidad Externado de Colombia con el fin de crear un espacio académico para la promoción de la responsabilidad social. 4. Código de Buen Gobierno con cinco postulados: protección a los accionistas minoristas, tratamiento equitativo y prohibición del tráfico de influencias, cooperación con los grupos de interés, transparencia en la gestión y responsabilidad de las juntas directivas. 5. Beneficios especiales para los empleados (vivienda, programas de bienestar, educación). 6. Plan Maestro de Capacitación para los empleados. 7. Norma ISO 9001 versión 2000. 8. Plan de Atención de Emergencias en líneas de transmisión. 9. Acciones ambientales preventivas y trabajos de mitigación ambiental en los embalses. 10. Planes de control de zancudos. 11. Apoyo en la constitución de una fundación que involucra a la comunidad, a la empresa privada y a los municipios que rodean el embalse, y con el propósito preservarlo y mejorar sus condiciones ambientales. 12. Fomento de la Asociación de Municipios. 13. Programa de información básica sobre la energía y los programas de la empresa. 14. Alumbrado navideño. 15. Convenio con la Fundación Batuta para fortalecer los centros de formación musical en los barrios menos favorecidos.
Iniciativas de la empresa 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Énfasis en gestión social: se desarrollan programas y proyectos cofinanciados que promueven procesos de autogestión, desarrollo comunitario y fomento de identidad cultural. Otras actividades relacionadas con este énfasis son: <ul style="list-style-type: none"> • Patrocinio de celebraciones comunitarias, culturales, artísticas, recreativas y deportivas de los municipios aledaños a su operación (e.g. apoyo al Festival de la Luz, festival de teatro, encuentro de pintores, festival náutico en el embalse, Maloka viajera). • Apoyos para dotación e infraestructura comunitaria (infraestructura básica, puentes peatonales, mejoramiento de vías, saneamiento básico, infraestructura educativa, acueductos veredales, centros de salud, restaurantes escolares, etc.). • Apoyo a programas de vivienda rural. • Convenios con otras empresas para el desarrollo del programa de alumbrado navideño en municipios aledaños a las instalaciones de la empresa. • Mantenimiento de canales de comunicación abiertos y atención de quejas, inquietudes y reclamos. • Encuentros con autoridades locales para el estudio y cofinanciación de proyectos comunitarios. • Proyecto de educación ambiental con las comunidades de municipios aledaños para el manejo de los residuos sólidos municipales. 2. Énfasis en fortalecimiento institucional: con programas de capacitación interinstitucionales que mejoran la capacidad de gestión y los procesos administrativos de los municipios del área de influencia como instrumento para la consolidación de los gobiernos locales. 3. Apoyo para dar cumplimiento a los compromisos de tipo legal, civil o contractual. 4. Programas de capacitación, divulgación y mitigación relativos a la gestión ambiental: <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al seguimiento de compromisos y a los pasivos ambientales que afecten a las regiones. • Creación y divulgación de la “Guía de buenas prácticas ambientales” y de la Biblioteca del Medio Ambiente (uso interno). • Monitoreos de emisiones. • Recuperación de cuencas de ríos. • Concurso de mejoramiento paisajístico.

ANEXO 5. CONTINUACIÓN

A. Sector eléctrico	
Iniciativas de la empresa 2	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y elaboración del “proyecto sombrilla” para la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero mediante la generación hidroeléctrica en la cadena de generación que conforman las centrales de la empresa, dentro del Mecanismo de Desarrollo Limpio del Protocolo de Kyoto. • Desarrollo y divulgación de la política ambiental: certificación ISO 14001, gestión integral de residuos, gestión de residuos peligrosos, planes de manejo ambiental, mantenimiento de embalses, etc. • Pago por transferencias según lo estipulado en el artículo 45 de la Ley 99 de 1993 (para Corporaciones Autónomas Regionales y municipios en actividades de protección al medio ambiente). <p>5. Creación y apoyo a la fundación de la empresa para el desarrollo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación en colegios: acompañamiento a los procesos educativos, pedagógicos, administrativos y financieros de los colegios de las zonas de influencia con el fin de mejorar la calidad educativa, formación y educación ambiental comunitaria. • Obras de infraestructura comunitaria: obras de adecuación y mantenimiento de vías, acueductos, etc. • Apoyo a proyectos productivos para el fortalecimiento del agro y la reconstrucción del tejido social en las regiones aledañas a los embalses; proyectos cofinanciados que fomentan la generación de ingresos en la región y la seguridad alimentaria; y apoyo a grupos asociativos, cooperativas y microempresas existentes. • Convenio de iluminación del patrimonio religioso nacional. <p>6. Alianzas interinstitucionales para la inversión social: para la realización de proyectos productivos y de gestión educativa y social en las comunidades aledañas.</p> <p>7. Programas internos de la compañía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa “Exploradores de energía” en el cual los empleados fortalecen el conocimiento sobre el negocio de la compañía a través de visitas a los centros de producción y presentaciones de temas corporativos. • Programa “Generando ideas” en el cual los empleados presentan iniciativas para el mejoramiento de los diferentes procesos administrativos y operativos (en el 2004 se implantaron 13 ideas presentadas). • Programas de bienestar social para los empleados y sus familias. • Empleo generado en los municipios del área de influencia para desempeñar labores de mantenimientos y servicios locativos en las diferentes centrales. • Suscripción de la empresa a las iniciativas del Pacto Global de las Naciones Unidas. • Comunicación de logros y objetivos anuales de la compañía a los empleados a través de una convención general de la empresa. • Relaciones con el sindicato a través de administración por objetivos.
B. Sector petrolero	
Iniciativas de la empresa 1	<p>1. Programa de capacitación, información y apoyo a los nuevos espacios de participación en la formulación de planes de desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto “Rendición de cuentas y control social a la gestión pública” en convenio con Transparencia por Colombia, la ARD y las administraciones locales. • Sensibilización institucional frente al tema de la transparencia. • Fondo de inversiones para estudios de proyectos. • Apoyo al conocimiento y seguimiento ciudadano a la gestión pública. • Participación en instancias de decisión de las comunidades y el Estado. • Apoyo al desarrollo de la Asamblea Municipal Constituyente. • Apoyo a la elaboración del Plan participativo de Desarrollo 2004–2007. <p>2. Programas en educación ambiental con escuelas, universidades y comunidades para generar conciencia ecológica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitas y capacitación en temas ambientales. • Protección y recuperación de microcuencas. • Concursos y campañas de protección ambiental. • Producción de material didáctico. • Proyectos agroforestales. • Creación de un sendero ecológico.

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

ANEXO 5. CONTINUACIÓN

B. Sector petrolero	
Iniciativas de la empresa 1	<ol style="list-style-type: none"> 3. Programa de desarrollo comunitario: <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la democracia local y la defensa del interés público a través de escuelas para la formación de líderes y formación en democracia. • Apoyo a las organizaciones de base. • Proyectos para mejorar la calidad en la atención en salud y en la educación. • Apoyo a actividades recreativas y culturales. • Apoyo a infraestructura básica. 4. Programas para la generación de ingresos: <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del desarrollo empresarial. • Apoyo a la comercialización. • Transferencia de tecnología. • Fondos de financiamiento.
Iniciativas de la empresa 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectos de infraestructura y servicios básicos: construcción de salones comunales, mejoramiento de acueductos, electrificación, construcción de aulas, pavimento vías, mantenimiento de escuelas, etc. 2. Fortalecimiento de asociaciones productivas de trabajo a través de su formación empresarial y técnica y aporte del capital semilla para producción avícola, porcícola y piscícola, producción orgánica e iniciativas para el mejoramiento de praderas y proyectos de huertas caseras. 3. Dotaciones entregadas a escuelas. 4. Proyectos de identidad cultural, recreación y deporte, y arborización en los municipios del área de influencia. 5. Contratación de personal de comunidades aledañas y compra de bienes, suministros y contratos de servicios para fortalecer la economía regional. 6. Comités para dar a conocer los avances en el tema social a los contratistas y concurso para los contratistas con un alto desempeño en temas de medio ambiente y sociales. 7. Capacitaciones en legislación comunal para Juntas de Acción Comunal y Comités Directivos. 8. Programas de formación y fortalecimiento de valores para todas las personas de la comunidad. 9. Formación de veedores de la región que participan en todos los procesos de rendición de cuentas de los proyectos a la comunidad. 10. Comités de trabajo en Responsabilidad Social Empresarial para compartir mejores prácticas en conjunto con Ecopetrol y empresas de la región. 11. Jornadas de integración comunitaria con énfasis en atención en salud alrededor de situaciones puntuales en salud, higiene y aseo, y jornadas de salud y educación sexual para niños y jóvenes de los centros educativos. 12. Creación de hogares infantiles comunitarios para fortalecer la gestión del ICBF. 13. Desarrollo de campañas de salud para tratamiento de niños con labio leporino y paladar hendido. 14. Giras tecnológicas de producción y comercialización agropecuaria para apoyar el sector microempresarial. 15. Programa de seguridad vial para disminuir los riesgos de accidentalidad en las vías de las áreas de operación de la empresa. 16. Programa “Familias seguras” para promover valores y comportamientos en los empleados que permitan mejorar la calidad de vida de estos hogares. 17. Capacitación y entrenamiento de la comunidad en la creación de una cultura de prevención en riesgos, emergencias, manejo de residuos, etc. 18. Proyecto “Escuela viva” para promover la conservación y protección del medio ambiente en alumnos y líderes de escuelas.

ANEXO 5. CONTINUACIÓN

C. Sector minero	
Iniciativas de la empresa 1	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de los aspectos de salud y nutrición de las comunidades donde interviene la empresa. Proyecto de formación intercultural bilingüe con comunidades indígenas. Adecuación del centro cultural y de centros de salud en lugares estratégicos para la empresa. Programas de ayuda integral para las comunidades indígenas: capacitación en granjas en aspectos de agricultura y animales para el mejoramiento de prácticas por medio de asesorías técnicas. Campañas contra el VIH/Sida en alianza con la secretaría de salud departamental. Rehabilitación de tierras a través de campañas de arborización. Creación de comités de vigilancia de los recursos de la empresa a través de veedurías ciudadanas de las regiones.
Iniciativas de la empresa 2	<ol style="list-style-type: none"> Participación en varias iniciativas para el ejercicio sostenible de la actividad minera. Salarios superiores al promedio colombiano y beneficios que incluyen préstamos para vivienda y vehículo, prima de antigüedad, apoyo económico para la realización de estudios y facilidades para la educación de los hijos. Alta inversión para entrenamiento de empleados (cerca del 4% del valor de la nómina) y posibilidades de desarrollo de nuevas habilidades en el trabajo. Creación y financiación de fundaciones para ofrecer educación de alto nivel, salud especializada y mejorar la calidad de vida de las comunidades del área de influencia de la compañía a través de una economía local sólida y sostenible. Los programas para mejorar la calidad de vida incluyen un sistema de planes zonales de desarrollo, cofinanciación de proyectos comunitarios, fortalecimiento institucional, formación de líderes y organizaciones, capacitación de docentes, planes de apoyo educativo, programas de incubación y creación de empresas, asesoría, capacitación, fomento del ahorro y crédito, grupos y núcleos solidarios, granjas demostrativas y eventos de comercialización. Promover la apropiación de lo público al fortalecer la capacidad organizativa de las comunidades y el conocimiento de sus problemas y la forma de enfrentarlos.
Iniciativas de la empresa 3	<ol style="list-style-type: none"> Proyectos de dotación y construcción de infraestructuras en los municipios de influencia de la mina, en los municipios aledaños a la línea del tren y en las poblaciones cercanas al puerto (cerca de 100 proyectos): centros de salud, colegios, iglesias, bibliotecas, laboratorio de ciencias, vías de acceso, acueductos, alcantarillados, restauración del servicio de energía. Manejo y monitoreo ambiental de las operaciones. Auxilios para la educación y programas de bienestar social para los empleados y sus familias. Capacitación técnica a jóvenes de la región en minería para ser empleados por la compañía posteriormente en convenio con el SENA. Programa de seguridad industrial basado en liderazgo, comunicaciones, entrenamiento, prevención, manejo de crisis, auditoría y manejo de incidentes. Plan complementario de salud para los empleados que incluye servicios médicos, hospitalarios y quirúrgicos. Apoyo a eventos culturales y fiestas patronales. Participación en el programa "Computadores para educar". Becas a mejores bachilleres de la zona del corredor férreo. Apoyo al rescate del Archivo Histórico de Santa Marta. Obras de saneamiento básico, electrificación, vías y telecomunicaciones en el centro poblado más cercano al área de explotación.
Iniciativas de la empresa 4	<ol style="list-style-type: none"> Programa de protección a los ecosistemas acuáticos y terrestres mediante reforestación, construcción de viveros y de control sobre la caza indiscriminada. Programa de educación ambiental y de rehabilitación y recuperación de zonas intervenidas. Prioridad para los proveedores de bienes y servicios de la región que cumplan con los requisitos de calidad, precio y oportunidad. Programas de fortalecimiento de las relaciones con las instituciones y con la comunidad brindando apoyo a los proyectos de desarrollo de la región. Participación en el Comité de Seguimiento a las Regalías del Carbón para velar por su buen uso. Mantenimiento de vías de la región. Proyectos para la talla del carbón con la creación de talleres artesanales. Proyectos de educación con adopción de escuelas para dotación e infraestructura. Apoyo al trabajo de una cooperativa recicladora.

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

ANEXO 6. LISTADO DE PROYECTOS QUE GENERAN VALOR SOCIAL EN ECOPETROL

Stakeholders	Alcance	Proyectos alejados del negocio (inversión social)	Proyectos integrados al negocio
Proveedores		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de cadenas empresariales para la producción de bienes y servicios generales (Prodes) 2. Programa de sustitución de bienes: <ul style="list-style-type: none"> • Integración de palmicultores 3. Programa de microcrédito 4. Fondo de financiación para pymes exitosas 5. Capacitación y fortalecimiento en capacidad de negociación y asociación 6. Promoción de alianzas entre empresas de diferentes tamaños (caso Orito) 7. Compra de muñecas a madres de familia en Barrancabermeja 8. Desarrollo universidades 9. Construcción de infraestructura física (e.g. vías, Telecom) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer proveedores locales, en especial de servicios que usan gran cantidad de mano de obra no calificada: <ul style="list-style-type: none"> • Pago de facturas a 30 días (no 45-60) luego de recibidas • Asesoría técnica (ICP, DUPLO) • Entrenamiento a través del Sena • Apoyo al proceso de certificación ISO • DRI organiza proveedores de servicios petroleros en casos como volquetas, suministradores de alimentos y dotaciones • Desarrollo de matriz de competencias y capacitación en áreas como finanzas • Proyectos de infraestructura que benefician a los proveedores • Desarrollo de proveedores en regiones como Barrancabermeja, Neiva y Putumayo 2. Establecimiento de líneas estratégicas de suministros 3. Sustitución de partes (Ecopetrolizado) 4. Relaciones con contratistas: <ul style="list-style-type: none"> • Contratación centralizada y adjudicación a grandes grupos o un solo contratista • Contratos con las JAC (e.g. rocería, vigilancia, transporte, almacenamiento) e integración de cooperativas • Protección de derechos de proveedores de contratistas y de subcontratistas • Reunión mensual con contratistas para temas específicos • Promover mecanismos de solución de conflictos y diferencias con los contratistas • Financiación directa a pequeñas empresas petroleras de servicios como contraprestación de la dedicación a Ecopetrol 5. Campañas de seguridad y capacitación y entrenamiento en HSE y salud ocupacional 6. Desarrollo de proyectos de biodiésel 7. Programa de producción limpia <p>Futuro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Unificar criterios de cómo actuar frente a la responsabilidad social con los socios de Ecopetrol, en particular cuando ellos son los operadores del campo
	Empleados		<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de integración familia-empresa 2. Salud y educación para familiares 3. Programas de bienestar (deporte, salud, cultura, educación) 4. Olimpiadas deportivas y clubes 5. Gran inversión en capacitación M\$14000 /año 6. Creación de redes de apoyo para atender necesidades individuales 7. Fondo Unido 8. Voluntario social, <i>out placement services</i> 9. Orientación al cambio laboral

Stakeholders Alcance	Proyectos alejados del negocio (inversión social)	Proyectos integrados al negocio
Empleados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo a cooperativas: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en pymes • Aportes para actividades • Apoyo a programas de formación de empresarios (jubilados) 2. Apoyo de Cavipetrol: <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de desarrollo • Capacitación empresarial • Préstamo para Gestión Empresarial (famiempresas) 3. Préstamos para vivienda 4. Opción de compra para el trabajador al final de la vida útil en los contratos de <i>leasing</i> de computadores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salud ocupacional: <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar implementación y sostenibilidad de programas • Capacitación en HSE • Incentivos en indicadores HSE 2. Prácticas empresariales para estudiantes universitarios 3. Programa nuevos profesionales 4. Involucramiento del sindicato con las necesidades de la empresa 5. Oportunidad de canalizar contribuciones individuales de los empleados: <ul style="list-style-type: none"> • Promoción del trabajo voluntario • Voluntariado empresarial 6. Empleados utilizando gas natural y vehicular
Clientes/ consumidores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fundaciones (Alto Magdalena) 2. Apoyar chatarrización 3. OP Ciudadana 4. Reunir esfuerzos en inversión social 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Certificación de líneas de producción 2. Calidad en los productos y oportunidad en su entrega 3. Asegurar el conocimiento 4. Desarrollo de los clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de clientes locales • Orientar a un nuevo socio • Asesoramiento 5. Oficina de participación ciudadana 6. Oficina de atención al cliente ciudadano: <ul style="list-style-type: none"> • Atención derechos de petición • <i>Call Center</i> • Quejas y reclamos 7. Programas de masificación del gas natural: <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos para proyectos de cogeneración a gas natural • Programas para promover el uso de gas natural vehicular • Ayuda a la inversión para convertir vehículos a gas • Proyectos de uso de gas en zonas rurales • GLP rural y GLP social • Capacitación en el uso de los productos en cuanto a HSE • Financiación de estufa conductores y kit recargable 8. Desarrollar mezclas especiales que cumplan con requerimientos específicos basados en localización geográfica, tipo de vehículo y uso 9. Desarrollo de productos con baja contaminación 10. Servicios de valor agregado sobre los productos 11. Recibo de residuos de HC para recuperar en refinería 12. Reciclaje 13. Programas de seguridad 14. Pactar o acordar altos HSEQ con socios y códigos de ética 15. Control de calidad y gestión a bouqueteros masivos 16. Establecimiento de círculos de calidad 17. Orientar en GRC 18. Premio a las empresas con mejor desempeño en MSE 19. Descuentos por pronto pago 20. Facilidades de acceso, eliminación de barreras 21. Investigaciones IPC sobre calidad ambiental, biocombustible, etc. <p>Futuro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 22. Producción de productos refinados con las especificaciones ambientales requeridas

Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo

Oportunidades para la generación conjunta de valor social y económico

Stakeholders Alcance	Proyectos alejados del negocio (inversión social)	Proyectos integrados al negocio
Otras organizaciones en el sector de hidrocarburos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de mejoramiento de infraestructura e infraestructura común 2. Inversiones ambientales 3. Inversiones sociales (Fundación Mamonal, Fundación Magdalena Medio, Fundación Amanecer) 4. Apalancar iniciativas: inversión social de ECP apalanca la de los socios 5. Unión con empresas y gobierno para proyectos conjuntos: <ul style="list-style-type: none"> • Convenios con empresas asociadas para ayudar a comunidades en la zona de influencia a generar proyectos productivos diferentes a la industria • Integralidad de proyectos productivos (agrupación) • Inducción a la participación de los socios en proyectos sociales • Gestión social en cuentas de asociación 6. Fortalecimiento del folclor 7. Programas con otras compañías asociadas para atender calamidades y desastres 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comités regionales de la industria petrolera 2. Establecer alianzas entre la compañías del sector para controlar a las empresas de servicios 3. Lograr acuerdos con proveedores y ponerlos al servicio de nuestros socios 4. Capacitación y divulgación de mejores prácticas: <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de asociaciones, gremios y foros para la estandarización y el mejoramiento continuo (cooperación en procedimientos) • Inducción a nuevas empresas a las pautas de subcontratación • Alianzas empresariales para compartir mejores prácticas en áreas específicas, manejo social, seguridad física y HSEQ • Compartir experiencia y conocimiento en áreas específicas (ARPEL / CREPAD) • Planes de mejoramiento continuo en prácticas industriales estándar • Capacitación a entidades de ambiente sobre estándares de industria • Capacitaciones en actividades no conocidas • Trabajo con el Sena en temas como seguridad en perforación y operadores 5. Especificaciones de productos para disminuir el impacto ambiental (calidad de combustible) 6. Liderar el proyecto de la refinación de Centroamérica 7. Alianzas para el fortalecimiento interinstitucional 8. Fortalecimiento relaciones empresa–universidad: <ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes en práctica y tesis de grado • Apoyo a universidades y organizaciones con profesionales relacionados con la industria 9. Consejo Colombiano de Seguridad 10. Comité de Emergencias
Comunidades Vecinas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de empleo sostenible y proyectos productivos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de oportunidades de crecimiento sostenible • Programas de desarrollo de competencias para administrar sus necesidades y negocios • Apoyo del empresario mediante capacitación y acceso a créditos • Programas interinstitucionales para creación de infraestructura productiva • Fomentar industria que utilice residuos nuestros como materia prima • Acuerdos para entregar en millones de pesos material de consumo de carácter reciclable 2. Programa de reconversión laboral 3. Asegurar la buena utilización de las regalías 4. Programa de fortalecimiento institucional (acuerdos tripartitas) 5. Derechos de petición 6. Apoyo en mejora de servicios públicos básicos (veedurías ciudadanas para el fortalecimiento de servicios públicos) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratos de suministro de servicios con mayor participación del personal local: <ul style="list-style-type: none"> • Centro de información para fomentar el empleo e insumos • Generación de empleo no especializado • Esquema de rotación de personal de la comunidad en los trabajos de contratistas • Desarrollo de cooperativas para trabajos de bajo riesgo 2. Patrocinar capacitación de personal en diferentes especialidades para que exista disponibilidad de personal para contratistas 3. Capacitación sobre la industria a la comunidad: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en materia de riesgo y peligros asociados a la industria (prevención de actividades ilegales) • Capacitación técnica • Capacitación en suministro de servicios como alimentación o vigilancia • Capacitación en principios voluntarios, DD.HH., desarrollo sostenible, valores y regalías (programa “Mi amigo el tubo”) 4. Programa de producción limpia y abandono 5. Utilización del gas en el sector residencial y en transporte 6. Desarrollar proyectos para la sustitución de combustibles 7. Programa de desarrollo productivo orientados a biocombustible

Stakeholders Alcance	Proyectos alejados del negocio (inversión social)	Proyectos integrados al negocio
Comunidades Vecinas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas, proyectos y convenios derivados de los análisis de riesgo del entorno 2. Apoyo a los programas de desarrollo 3. Construcción y adecuación de escuelas y guarderías 4. Apoyo a escuelas para la formación de líderes 5. Programas de salud 6. Aportes a infraestructura (escenarios, distritos de riego, Museo del Petróleo, puentes y malla vial) 7. Desarrollo cultural y recreación: patrocinar campeonatos deportivos en las áreas de influencia de las instalaciones 8. Apoyo a varias iniciativas de mejorar condiciones de vida en las comunidades donde operen Bachilleres por Colombia 9. Planes de acción social 10. Creación de fundaciones <p>Futuro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Conocimiento y articulación con los planes de desarrollo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soporte con capacitación y conocimiento especializados para generación de industria y uso de productos y subproductos de H. C. 2. Mesas de trabajo sectorial 3. Apoyo estructurado en la solución de problemas críticos 4. Fortalecimiento de malla vial en áreas operativas 5. Voluntariado empresarial
Sociedad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover iniciativas para el desarrollo social y cultural 2. Sesiones sin costo de activos 3. Apoyo al fortalecimiento institucional 4. Apoyo a programas de gobierno 5. Apoyo el fortalecimiento de la fuerza pública en zonas de conflicto 6. Programa general de auditoria ambiental 7. Patrocinar eventos culturales, deportivos y artísticos 8. Aportes de distintos tipos a programas educativos (Batuta, Maloka, Bachilleres por Colombia) y programas culturales 9. Entrega de equipos de cómputo a sectores de la educación o instituciones judiciales 10. Apoyo a los mejores estudiantes 11. Subsidios ambientales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de conciencia ambiental y respeto por la vida en toda la línea de producción 2. Implementación de plan de gestión ambiental para lograr cumplimiento de las normas urgentes 3. Control al impacto ambiental de un proyecto exploratorio 4. Control de emisión en la operación 5. Programa de ahorro de energía 6. Programa de desarrollo de sistemas y productos limpios (combustibles sustitutos, gasolina ecológica, biodiésel ambiental) 7. ACPM de bajo azufre para Bogotá 8. Incentivar el uso del gas natural vehicular 9. Promoción de la cultura de lo lícito 10. Divulgación de regalías y transferencias para la rendición de cuentas 11. Programa de control de hurtos 12. Concietización del buen uso de los recursos generados por la industria para el desarrollo sostenible de la región 13. Apoyo a red de veedurías ciudadanas 14. Programa de capacitación para el desarrollo específico en la industria con el Sena 15. Programa de alfabetización 16. Museo del Petróleo 17. Difusión de temas petroleros en sectores como maestros y periodistas 18. Alianzas con universidades (e.g. campos pequeños operados por universidades) <p>Futuro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Promover el entendimiento de la industria de hidrocarburos al público en general 20. Socializar el comportamiento de la industria del petróleo y sus condiciones de mercado 21. Mejorar nuestra comunicación con el público sobre nuestra postura cooperativa en el tema social (Balance Social) 22. Cumplir con el Protocolo de Kyoto



Documentos de trabajo es una serie de publicaciones de la Fundación Corona, que hace parte de su estrategia de comunicaciones dirigida a divulgar la producción de conocimiento científico y de saber práctico en sus campos de acción. El objeto de esta serie es aportar insumos para calificar los debates públicos y promover espacios de discusión, reflexión e intercambio de planteamientos y experiencias en torno a problemáticas específicas de interés para el país.

El proyecto “Tertulias en responsabilidad social empresarial en sectores y/o regiones estratégicas para Colombia” surgió durante el primer semestre de 2004 por el interés de las Fundaciones Corona, Restrepo Barco y Dividendo por Colombia de impulsar el tema de la responsabilidad social de las empresas y conseguir en últimas, aumentar su impacto social. Doña Lina Moreno de Uribe se interesó en el proyecto y vinculó a su oficina para convocar y facilitar los contactos con las organizaciones del sector público correspondientes. La Universidad de los Andes actuó como socio ejecutor prestando asesoría desde el punto de vista académico y de organización de cada tertulia.

La propuesta del proyecto fue realizar una serie de tertulias en diferentes sectores económicos en las cuales participaron actores del sector privado, público y de organizaciones sin fines de lucro para construir un diálogo fecundo alrededor de la responsabilidad social. El diálogo partió de la reflexión sobre un caso ejemplo de buenas prácticas y de los emprendimientos sociales adelantados en cada uno de los sectores para, a partir de allí, vislumbrar diferentes posibilidades de acción futura. Así, en agosto de 2004 se realizó la primera de cinco tertulias y en junio de 2005 la última, producto de las cuales surge el presente documento.

En esta publicación se presentan los resultados de las investigaciones previas y las conclusiones de las tertulias sobre emprendimientos sociales de las grandes superficies, los establecimientos de crédito y el sector minero energético, así como un apéndice con la experiencia regional de la Costa Caribe.