





COLECCIÓN ECONOMÍA Y NEGOCIOS

---

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA



# RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Experiencias en sectores de la industria en Chile

Gonzalo Arroyo SJ y Andrés Suárez

EDITORES

COLABORADORES

Gonzalo Arroyo SJ, Luis Martínez, Sergio Gómez,  
Magdalena Márquez, Pamela Osorio, José Luis Rodríguez,  
Verónica Silva, Matilde Spoerer, Andrés Suárez, Christian Thun



EDICIONES  
UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

**BBVA**



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
CENTRO DE ÉTICA

© Universidad Alberto Hurtado  
*Responsabilidad Social Corporativa*  
*Experiencias en sectores de la industria en Chile*  
Gonzalo Arroyo SJ  
Andrés Suárez

Ediciones Universidad Alberto Hurtado  
Alameda 1869 – Santiago de Chile  
mgarciam@uahurtado.cl– 56-02-8897726  
www.uahurtado.cl

Impreso en Santiago de Chile  
Octubre de 2011

La edición y publicación de este libro contó con la generosa donación del Banco BBVA

**BBVA**

ISBN 978-956-8421-55-7  
Registro de propiedad intelectual N° 209.074

Impreso por C y C impresores

Dirección Colección Economía y Negocios  
*Jorge Rodríguez Grossi*

Dirección editorial  
*Alejandra Stevenson Valdés*

Editora ejecutiva  
*Beatriz García Huidobro*

Diseño de la colección  
*Francisca Toral*

Diseño y diagramación interior  
*Gloria Barrios*

Imagen de portada  
*Fotografía de Eduardo Rembado*



Con las debidas licencias. Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamos públicos.

# Índice general

Introducción	9
<i>Gonzalo Arroyo SJ, Andrés Suárez</i>	
RSE en los sectores forestal, frutícola y acuícola	29
<i>Sergio Gómez E.</i>	
Análisis de casos: Sector minería y energía	89
<i>José Luis Rodríguez</i>	
Responsabilidad Social Corporativa en Chile Caso: Mipymes	155
<i>Pamela Osorio R.</i>	
Responsabilidad Social Empresarial en Chile Sector Telecomunicaciones	187
<i>Christian Thun B.</i>	
Base de la pirámide y negocios inclusivos: enfoque en evolución, nuevas oportunidades	229
<i>Verónica Silva</i>	
Innovación, difusión de tecnologías y RSC. La Fundación Chile y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)	275
<i>Matilde Spoerer</i>	
Responsabilidad Social Empresarial en el sector bancario chileno	333
<i>Luis Martínez Cerna</i>	
Prácticas sustentables en el <i>retail</i>	357
<i>Magdalena Márquez P.</i>	
Reseña autores	403



## Introducción

# Tendencias locales en la ética de la empresa y la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa

---

Inicialmente, este libro iba a ser publicado en el año 2010, pero por diversos motivos se atrasó hasta el presente. La Ética Empresarial y la Responsabilidad Social Corporativa tomaron forma en la Universidad Alberto Hurtado a inicios de los años noventa por medio de una cátedra dedicada a su estudio y docencia en postgrado, en una primera etapa. El resultado de este primer esfuerzo se tradujo en la publicación del volumen *Responsabilidad Social Corporativa. Una Mirada Global* (2006) que redactaron los actuales editores de este segundo libro. Esta nueva versión intenta incrementar el conocimiento del comportamiento de las empresas en algunos sectores de la industria en Chile. Para lograrlo, se encargó la investigación y redacción a ocho especialistas vinculados a la práctica de la RSE y, también, a su estudio más académico. Se ha querido abordar cada capítulo explicitando el comportamiento de la industria, de sus actores y del marco institucional, que explica luego la adopción de determinado tipo de prácticas.

En esta primera parte se hará mención de algunos impulsores del proceso de afianzamiento de la RSC desde la publicación de nuestro primer libro y, hacia el final, un breve resumen de sus contenidos.

## Algunas tendencias recientes en el desarrollo de la RSC

La Responsabilidad Social de las Empresas o Responsabilidad Social Corporativa —RSE o RSC—, se enfrenta en Chile a dos temas muy concretos: la globalización de las prácticas empresariales y un desarrollo

desigual de las sociedades en el cual las empresas no pueden quedar ausentes.

No quisiéramos dejar de mencionar el actual proceso de movilizaciones liderado por estudiantes iniciado en mayo de 2011 en nuestro país, que empuja hacia un nuevo modelo de desarrollo y que, por otro lado, afecta gravemente a las carencias de la RSC. Llega, incluso, a influir en las empresas que no son responsables en el manejo de la RSC, como se verá en algunos capítulos. Esta crítica del movimiento estudiantil ha sido endosada a una prolongada desigualdad social en nuestra sociedad que se arrastra por siglos, como se verá más adelante. Si bien esta desigualdad se ha superado, persiste.

## **El reciente ingreso de Chile a la OCDE y el test PISA**

En 2010 Chile pasó a integrar el selecto grupo de países de la OCDE. Se le reconoce como un país con una economía dinámica, pero, dentro del grupo, presenta la desigualdad entre los países que lo componen. Esto está marcado por un alto nivel de desigualdad, que se expresa en el Coeficiente de Gini<sup>1</sup>. De acuerdo al Informe de Desarrollo Humano del PNUD Chile tiene un coeficiente de Gini de 52, que es uno de los más altos del grupo de la OCDE. Al respecto, la OCDE señala:

[La] desigualdad creció en México desde mediados de los 80s hasta finales del 2000, Chile la ha reducido considerablemente. La República Checa, Suecia y Finlandia son los países de la OCDE en que más aumentó la desigualdad durante esta época. Sin embargo todavía pertenecen a los países con más igualdad en cuanto a la distribución del ingreso. Aunque la pobreza relativa también disminuyó en Chile, todavía es muy alta. Solo en Israel y México es mayor. Aproximadamente una de cada 5 personas es pobre en México y Chile, mientras

---

<sup>1</sup> El Coeficiente de Gini mide el grado de desigualdad en la distribución de los ingresos (o del consumo) entre los individuos u hogares de un determinado país. Los valores oscilan entre 0 y 100, donde 0 corresponde a la perfecta igualdad y 100, a la perfecta desigualdad.

el promedio de la OCDE es una de cada 10. Además el 38% de los chilenos reporta que le es difícil vivir de sus ingresos actuales, un porcentaje muy por encima de la media de la OCDE de 24%. Relacionado con la alta tasa de pobreza y la distribución inequitativa del ingreso es el nivel de confianza en las demás personas; el 87% de los chilenos y el 74% de los mexicanos sospechan de la gente. Con estas cifras ambos países se encuentran significativamente por arriba del promedio de la OCDE de 41% (OCDE, 2011).

El proceso de movilizaciones en torno a la educación ha tenido varias hipótesis desde distintas visiones, ya fuese social, económica, antropológica u otra. Chile viene desde hace tiempo desarrollando políticas para mejorar su sistema educativo, que es la piedra de tope para contar con un recurso humano capaz de alcanzar los estándares de los demás países que componen la OCDE. Sin embargo, si observamos los resultados de la prueba PISA<sup>2</sup>, test que mide las capacidades de la población en edad escolar, estas políticas han tenido pocos resultados. La misma OCDE señaló en 2010, que este éxito limitado “se debe, en parte, a condiciones muy desiguales para que escuelas públicas y privadas compitan en términos de sus habilidad para seleccionar niños, su flexibilidad para emplear profesores y en términos de financiamiento” (OCDE, 2010:2). Asimismo, la organización recomendaba en 2010 que Chile debería “mejorar los resultado en aquellos estudiantes con desempeño modesto (en la prueba PISA) mucho más que el resto, con lo que elevaría el porcentaje y mejoraría la equidad, al mismo tiempo” (OCDE, 2010:2). Asimismo, señaló los mismos argumentos que han hecho los líderes de las demandas estudiantiles sobre las diferencias educacionales en la sociedad chilena. La organización internacional resalta la fuerte correlación, más que en ningún otro país de la OCDE, entre el capital socioeconómico de los escolares y sus familias y el

---

<sup>2</sup> PISA es la sigla en inglés del *Programme for International Student Assessment*. PISA mide cuan lejos pueden llegar los estudiantes al final de su educación obligatoria respecto de ciertos conocimientos y habilidades que son esenciales para una total participación en la sociedad. Las pruebas PISA han medido, en cada una de sus versiones, las áreas de lectura, matemáticas y ciencias, respecto de los conocimientos y habilidades necesarios para la vida adulta. Ver [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

desempeño demostrado en las pruebas PISA<sup>3</sup>, es decir, en su pertenencia a una y otra clase social.

No olvidemos tampoco la situación crítica de la economía mundial, sobre todo en países tan gravitantes como Estados Unidos y que incluye algunos europeos, a saber, Grecia, España, Portugal e inclusive Irlanda, en temas tan sensibles como las deudas fiscales que hacen peligrar la estabilidad económica no solo regional sino también global. Si bien esta situación crítica de la economía global no ha afectado notoriamente el desempeño económico de Chile, sí implicaría un descenso de las economías occidentales. En esta evolución se observa la emergencia de países del Asia, especialmente China e India, que si bien no están en un proceso de crisis económica sí arrastran otro tipo de carencias, como la pobreza. Ante una posible situación de crisis permanente a nivel global, la RSC podría estancarse durante algún tiempo.

## ¿Qué diría el padre Hurtado hoy?

Frente a lo anterior, ¿qué rol le compete a las empresas y los empresarios? En la década de los años cuarenta el padre Hurtado hacía un llamado a la Iglesia y los hombres de negocios a mejorar el capital humano y educacional de la mayoría de la población. En su libro *¿Es Chile un país católico?* (1941) escribía “creemos estar todavía en un país profundamente católico y pensamos que las agitaciones sociales son el efecto únicamente del oro ruso y que la propaganda protestante no es sino el resultado del dólar americano”. Por otro lado, Hurtado hablaba de las miserias del pueblo de Chile, que sintetizó en nueve dilemas éticos: el analfabetismo<sup>4</sup>, la constitución de la familia, la falta de educación

---

<sup>3</sup> Específicamente, este informe hace referencia al porcentaje de variación en el desempeño demostrado en la prueba de ciencias de PISA que se explica por el capital económico, social y cultural.

<sup>4</sup> En su época el analfabetismo alcanzaba el 25% de la población adulta, es decir, de 1.200.000 personas, y a unos 300.000 niños. Se estimaba que apenas un 5% de los que ingresaban a la educación primaria lograba finalizarla. El padre Hurtado señaló que “En países jóvenes como los nuestros la influencia de la escuela es casi total, pues no cuentan con las tradiciones como la de los países del centro de Europa:

familiar, la mortalidad infantil, el problema de la vivienda obrera, el problema económico del pueblo, el alcoholismo, la amargura del pueblo y alejamiento de la iglesia.

Frente a los muchos desafíos éticos del mundo social y económico de los chilenos de la época que Alberto Hurtado vivió, enfrentó y cuestionó, mencionó el hecho de que “hay que educar en ellos el sentido de responsabilidad”, por lo tanto, el acento debía estar en la educación, en la formación, conformando centros de madres, centros de obreros, de jóvenes, llevando a cabo una cruzada por los niños. A la élite de la época le preguntó: “¿qué hacen ustedes frente a la pobreza?”, y agregó: “Oyentes, los que tengan situación más holgada, sin amargura lo digo, con profundo amor, para ser testigo de la verdad de Cristo. Recuerden que si los honores del siglo les ponen en situación elevada respecto de ellos, les eleva sobre Uds. La misión de los ricos es servir a los pobres. En la Iglesia (...) los ricos también tienen entrada con un pasaporte, el servicio de los pobres”. Uno de los puntos relevados por el p. Hurtado fue el tema de los salarios. Afirmó que el salario familiar es de justicia social. El presbítero hizo un llamado a los dirigentes de la industria y de la agricultura a que palparan en toda su realidad el estado de prostración del pueblo por los escasos salarios y por la falta de educación. En especial, “que los patrones se preocupen del problema del salario de inquilinos o trabajadores, y del costo de la vida, que comparen si podrían hacer frente a ella con tales salarios. Es una obligación primordial de su fe. Y recordó que el tema esencial era elevar el nivel cultural de la población, y en ello, Iglesia y hombres de negocios —los patrones, como decía él—, tenían una labor fundamental.

Hoy día, con respecto a la Doctrina Social de la Iglesia y sus actores, también ha venido relevando el papel de los empresarios y su responsabilidad social. En 2007 los obispos latinoamericanos reunidos en la Conferencia de Aparecida, en Brasil, hicieron el siguiente llamamiento a los empresarios, en el punto 62:

---

cultura, respeto, disciplina. Debiera ser el Estado y la Iglesia quienes proporcionen educación, pero ni el hogar ni el ambiente proporcionan un ambiente propicio. Por otro lado, afirmaba que “es más importante enseñar a vivir correctamente, a vestirse, a comer, a tener un hogar que a deletrear un silabario y afirmarse”.

La pobreza hoy es pobreza de conocimiento y del uso y acceso a nuevas tecnologías. Por eso, es necesario que los empresarios asuman su responsabilidad de crear más fuentes de trabajo y de invertir en la superación de esta nueva pobreza (CELAM, 2007:64).

Reaccionando frente a la Doctrina Social de la Iglesia, la conferencia de obispos latinoamericanos agregó:

El desarrollo, en efecto, no puede reducirse a un mero proceso de acumulación de bienes y servicios. Al contrario, la pura acumulación, aun cuando fuese en pro del bien común, no es una condición suficiente para la realización de una auténtica felicidad humana (CELAM, 2007:67).

Finalmente, las conclusiones del documento de Aparecida incorporaron en el punto 69, lo siguiente:

La empresa está llamada a prestar una contribución mayor en la sociedad, asumiendo la llamada responsabilidad social-empresarial desde esa perspectiva (CELAM, 2007:67).

Después, en la encíclica *Caritas in Veritate* (2009) Joseph Ratzinger, Benedicto XVI, llamó a una “civilización de la economía” (Punto 38), considerando que la inversión que llevan a cabo las empresas se ha convertido en “solo en hecho técnico y no humano ni ético” (Punto 40). La encíclica, siguiendo la literatura sobre *Business Ethics* y RSC, releva la situación de las grandes compañías, en donde los dueños no son fáciles de identificar, pues los dueños son aquellos que tienen acciones en las compañías, los *stackholders*. Algunas veces corresponden a personas naturales, en otras ocasiones, a compañías. Otros autores de la misma línea, como Stefano Zamagni, han venido extrapolando estas ideas de RSE, indicando que la verdadera responsabilidad social de los empresarios es fortalecer los sistemas de capacitación y entrenamiento para la inserción laboral, en especial, porque los ciclos tecnológicos no coinciden con los ciclos productivos (ver Suárez, 2011).

En el ámbito concretamente empresarial los reconocidos autores Michael E. Porter y Mark R. Kramer han venido publicando en la revista Harvard Business Review diferentes artículos vinculados a la RSC cada cuatro años, como bien señala el académico y consultor Antonio Vives (2011). El primero de ellos fue *The Big Idea: Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, en 2002; el segundo fue *Strategy and Society: The link Between Competitive Strategy and Corporate Social Responsibility*, en 2006. Fue esta misma época que *The Economist* comenzó a reconocer la RSC sin hablar mal de ella, y editó el dossier *Just Good Business*, en 2008. En la edición enero-febrero de 2011 los mismos autores publicaron el artículo *Shared Value. How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth*, intentando ir más allá de la RSC. Sin embargo, no toma en cuenta que se refuerzan los conceptos tradicionales de la RSC como la conexión entre la ventaja competitiva y los temas sociales. En especial, la productividad de la compañía está ligada al uso del agua, el uso de la energía, el impacto ambiental, la viabilidad y acceso del sistema de aprovisionamiento, las capacidades de los empleados, la seguridad laboral, la salud laboral.

¿Qué puede hacer hoy la empresa? ¿Cuál es su responsabilidad social? Se le atribuyen hoy muchas responsabilidades a las empresas y a los hombres de negocios. Cada vez más se hace hincapié en la trazabilidad de la sustentabilidad en la cadena de producción; es decir, demostrar la justicia y el sello “ético” en el proceso de producción y venta de los diferentes productos y servicios, cuidando el medio ambiente. Cuando escribimos nuestro primer volumen de RSC valoramos el siguiente hecho:

[Hay que avanzar] de una *cut throat competition* en el libre mercado, de todos contra todos, a una cooperación en que las empresas y sus *stakeholders* forman redes cuyos miembros compiten de la misma manera con otras redes o *clusters*, robusteciendo y beneficiando así a la sociedad democrática. De este modo surge la empresa ciudadana, responsable en el área económica, social y ambiental, pero también transparente (*accountable*) pues debe rendir cuenta de sus acciones (Arroyo y Suárez, 2006:7).

En los últimos años se perfiló de un modo más vehemente el concepto de la responsabilidad moral de las corporaciones en el mundo globalizado, y de la participación que le compete al estado en fomentar la RSC y, también, en internalizarla en algunas de sus organizaciones. No deja de extrañar que los gobiernos, estatales y/o locales, a través de ciertos sistemas de compras públicas, lleven a cabo modelos de compras sustentables para con sus proveedores globales, como es el caso de Estocolmo, que licita globalmente los productos e insumos para el sistema de salud local (Ministerio del Trabajo, 2009).

Se pueden reconocer los temas de la RSC en no pocas industrias, y la instalación de la RSC como concepto empleado en los foros sobre empresa en Chile e inclusive para estudiantes universitarios. Parte importante de este reconocimiento se debe a las discusiones generadas sobre los alcances de la RSC, en especial a partir del debate internacional para la elaboración de la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000. En este debate participaron numerosos países, y en América Latina destacó la participación de Brasil y Chile. Sin embargo, el discurso dista aún de las prácticas. Y la guía no se constituyó en un estándar certificable. Sin embargo, uno de sus mayores aportes es el haber ampliado el uso del concepto de la responsabilidad social hacia las organizaciones en general, pudiendo ser incluidas las ONGs y organismos vinculados al desempeño gubernamental.

Por otro lado, los informes de sustentabilidad no se han integrado aún con la información financiera de la empresa, y se mantiene separada una de la otra como si ambos tipos de información estuvieran disociados, cuando la RSC es de carácter estratégico. Es más, algunas empresas mineras elaboran reportes separados de sus distintas responsabilidades sociales. Sería interesante observar experiencias como la de la multinacional danesa Novo Nordisk, de la industria farmacéutica, la cual desde 2004 publica un reporte de desempeño financiero, social y ambiental integrado.

Si una de las tendencias más afianzadas por las grandes empresas es la de reportar, vale decir, publicar anualmente informes de sustentabilidad, ¿qué significado tiene reportar? La red inglesa *Ethical Corporation* emitió al respecto un documento denominado “*Briefing: reporting*” a

fines de 2010, enfatizando que lo que marca la tendencia son las nuevas demandas por transparencia y el compromiso con los grupos de interés. La comparabilidad de los reportes la proporcionaría el uso del estándar *Global Reporting Initiative*, GRI. Por otro lado, las compañías más grandes estarían más escrutadas en el ámbito de los impactos de sus operaciones cuando reportan, pero ello no significaría dejar de lado la interdependencia natural de todos los impactos: el económico, social y ambiental. Pero se hace el llamado, desde la red inglesa, a generar bases de datos más dinámicas a través de internet, pues la publicación anual estaría quedando obsoleta en el transcurso de los meses posteriores a la divulgación del reporte de sustentabilidad. El desafío que se presenta para las distintas industrias sería cómo aprovechar los “media” para lograr una relación más efectiva con los grupos de interés.

Los reportes de sustentabilidad en Chile son poco atractivos y algunos de ellos débiles en calidad de información, o con énfasis en el diseño, la fotografía y la calidad del papel más que en la calidad de los contenidos. Comúnmente señalan la adhesión de la empresa a los principios de *Global Compact* y al estándar GRI, y en ocasiones empresas consultoras llevan a cabo una revisión independiente de la información proporcionada por la empresa. Sin embargo, los reportes financieros y/o de sustentabilidad no suponen una condición *sine qua non* de transparencia y veracidad. Ya lo vimos en el caso de La Polar a comienzos del año 2011 en nuestro país.

Por otro lado, instituciones del Estado y universidades se han sumando a la tendencia de “reportar”. Es más, existen algunos nodos de trabajo en torno a la responsabilidad social universitaria, RSU, que hace eco de dos modalidades de trabajo: el informe de RSU y sus dimensiones e indicadores, por un lado, y las prácticas que están bajo el paraguas del “aprendizaje-servicio”. Esta última es una didáctica pedagógica en donde se aprende sirviendo a la comunidad y que, como la RSE, se aleja del voluntariado filantrópico asistencial.

Paralelamente, las estructuras de gobierno corporativo, en países con alta concentración de la propiedad como el nuestro, podrían proporcionar verdaderos mecanismos para mercados sanos y transparentes. Además se ha instalado jurídicamente la responsabilidad penal de

la empresa, lo que hace que ella ahora sea demandable, tal como si fuera una persona. La Ley de la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, que indica la responsabilidad penal de las empresas, era uno de los requisitos que Chile debía cumplir como miembro de la OCDE. Se extrapola, a través de este cuerpo jurídico, el concepto de ciudadanía corporativa, es decir, el de una empresa con derechos y con deberes, una empresa ciudadana, tal como boga el Centro de Ciudadanía Corporativa de Boston College.

Mientras, poco a poco se comienzan a conocer e instalar en nuestro país los CECO: el *Chief of Ethics and Compliance Officer*. En inglés *compliance* alude a estar de acuerdo y conocer las reglas y estándares. Por tanto, se puede remarcar que en el futuro la ética vivida y el reforzamiento de los valores corporativos será uno de los objetivos de las compañías. No pocos altos ejecutivos se quejan de cuán desconectadas están los valores compartidos en la cúspide de la pirámide con los que están fuera de ella. Hay una brecha, el problema es cómo enfrentarla, si con declaraciones, o con prácticas que refuerzan el discernimiento ético en los adultos en empresas y organizaciones.

Si bien en este libro se analiza el contexto de las micro y pequeñas empresas en su relación con la RSC en uno de los capítulos, se distingue a futuro una brecha difícil de saldar. Al respecto, Antonio Vives señala lo siguiente:

[Son] las PYMES las que suelen emplear personal menos capacitado y las que contribuyen más a la cohesión social. Y lo que son prácticas responsables en las grandes empresas pueden carecer de interés para las PYMES. A estas les preocupa relativamente menos el tema del cambio climático o los reportes de sostenibilidad, pero sí los temas de relaciones con la comunidad o condiciones de empleo, entre otras. (...). Y aquí está una de las mayores confusiones en el futuro de la RSE: hablar de grandes empresas y pensar que con ello cubrimos a todas las empresas. Hay un gran déficit de realismo.

Esta brecha (...) se continuará abriendo, en detrimento del progreso en estas últimas. De la misma manera se seguirá abriendo la brecha entre las prácticas en las empresas en países desarrollados, que

acaparan toda la atención tanto de las instituciones que se preocupan de ello, como de los consumidores, y las de los países en desarrollo, salvo las multinacionales de estos países o filiales de multinacionales extranjeras (Vives, 2010:52).

## Cambio climático y gestión del agua en Chile

En Chile ya ha comenzado a hacer eco el cambio climático y su impacto en el sector productivo. El informe “Economía del cambio climático en Chile” (2009) señala, por ejemplo, el aumento de la temperatura en torno a los cuatro grados hacia finales de siglo XX, un descenso de las precipitaciones en la zona central y un descenso progresivo para la zona austral. Asimismo, esboza problemas económicos, sociales y ambientales asociados a este cambio en las condiciones climáticas, como la disponibilidad de recursos hídricos y sus efectos en la generación de hidroelectricidad, la provisión de agua potable y la disponibilidad de agua para riego y otros sectores productivos como la industria y la minería.

En nuestro país la gestión del agua es aún incipiente. Hay algunas iniciativas, por ejemplo, en las plantas de la minera BHP Billiton, y una experiencia piloto de la Fundación Chile que aborda la “huella hídrica”, destacando sus alcances para las empresas. Fundación Chile señala que el agua es percibida como un bien público, se reconoce su valor social, hay conciencia de su escasez, las comunidades y empresas están más alertas a lo que se hace con ella, y hay una demanda creciente de reportar los riesgos relacionados con el agua. Así, nos deberíamos preguntar por la trazabilidad en la eficiencia del uso del agua tanto en el contexto local, como en el sistema de proveedores: ¿tendrán suficiente agua, cómo la utilizan? Además, no pocas fuentes de recursos hídricos están manejados por empresas extranjeras, lo que plantea la siguiente incógnita, ¿cuán obligadas estarían estas empresas extranjeras en proveer equitativamente agua?

Cara al futuro, el cambio climático es uno de los temas de más largo plazo a tratar por las empresas. En el sector minero se observa

ya que las cuencas verán reducida su disponibilidad hidrológica por el mencionado aumento de la temperatura, y de un descenso de la precipitación (Cepal, 2009). Una medida de última instancia al que podrían recurrir las minas sería la “desalación” de agua de mar. Sin embargo, puede preverse un incremento de los costos de producción asociados a ello. Por otro lado, desde 2010, hemos visto el reclamo ciudadano de diversos actores frente a la instalación de represas en la región de Aysén y de Termoeléctrica Barrancones. El presidente Sebastián Piñera, luego de las manifestaciones por la construcción de la termoeléctrica, señaló que “nuestro país tiene un tremendo desafío energético por delante, tenemos que duplicar nuestra capacidad de generación de energía durante esta década. Y para eso vamos a tener que actuar con mucha sabiduría, pero también con mucha responsabilidad” (26 de agosto de 2010).

Por otro lado, los efectos de los gases de efecto invernadero, GEI, podrían contrarrestarse con medidas de mitigación de dichas emisiones. ¿Cómo reducir los contaminantes locales? ¿Cómo asegurar un espacio sustentable para las generaciones futuras? La energía nuclear se veía como una clara alternativa, a pesar de ser un país sísmico, pero luego de lo ocurrido en Japón durante el año 2011, es posible que el discurso y las políticas públicas que se impulsen en ese sentido, hagan variar las alternativas para la matriz energética del país.

Asimismo, Chile ha venido haciendo eco del cambio climático también a nivel de la educación escolar y ha colaborado en la preparación de una “Guía Docente de Cambio Climático”, cuya utilización por el cuerpo de profesores de los colegios podría influenciar el pensamiento de las generaciones futuras y su actitud frente a cómo utilizar y generar energía.

## **La RSC como tendencia en América Latina**

Con respecto a la situación de la RSC en América Latina, el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, publicó en el año 2011 un volumen sobre el tema. En este se analizan los fundamentos de la RSC en

la región, los impulsores, la gestión de la RSE, algunos casos y una prospectiva de las prácticas responsables. Uno de los capítulos escrito por Estrella Peinado-Vara examina, específicamente, la situación en la región, señalando las similitudes y disparidades entre las subregiones de América Latina y los obstáculos que impiden un mayor desarrollo de la RSE que “son básicamente las mismas barreras que existen para el desarrollo del sector privado”, a saber, instituciones débiles y clima de negocios. Además, señala la autora, “se agrega una legislación que no acompaña y una falta de convencimiento o escepticismo sobre los beneficios empresariales de las prácticas responsables” porque, en primer lugar “no existe una integración económica fuerte ni instituciones o sistemas centralizados integrados que ayuden a promover las ventajas desde el punto de vista empresarial de la RSE en el ámbito regional” y, en segundo lugar, “por el gran peso de la tradición filantrópica y los motivos éticos y religiosos, que todavía, predominan, especialmente en Pymes”. Peinado-Vara afirma que, dentro de los temas relevantes para la región en el ámbito de la RSE, son similares a las de los países en desarrollo, pero no exactamente las mismas. Por ejemplo, sobre el tema ambiental agrega:

El tema medioambiental y cambio climático cobra una relevancia especial en el caso de economías emergentes como las de Latinoamérica, puesto que se da un crecimiento paulatino de la actividad económica y productiva (en condiciones normales) que no se ve acompañada con una legislación medioambiental que crezca al mismo ritmo, y al mayor uso de recursos naturales (Peinado-Vara, 2011:74).

Los temas relevantes serían cuatro, según lo descrito en el capítulo sobre nuestra región: medioambiente, oportunidades económicas para los excluidos, condiciones laborales y las Pymes. En este último segmento se hace ver que si bien las Pymes no emplean taxativamente el término, sí desarrollan prácticas sustentables en el área interna y externa. En el área interna las prácticas están relacionadas con los recursos humanos y los proveedores, describiendo casos como los del sector frutícola en Chile o de la construcción en El Salvador. En el área

externa estas prácticas están vinculadas a iniciativas con los clientes y las comunidades, destacando el papel de enlace de múltiples multinacionales.

Para América Latina, en el ámbito de las políticas, se destaca que si bien no se debe abandonar la voluntariedad de la RSE, sí hay asuntos de base que solucionar: derechos humanos, trabajo infantil, polución, mercados financieros estables, entre otros. El papel del sector público para el fomento de la RSE podría ser, según la autora, el siguiente:

[Poner] en marcha las medidas necesarias para agilizar el clima de negocios y, una vez que esto suceda, crear o facilitar los incentivos para un comportamiento responsables, que sea el propio mercado el que exija a las empresas (a través de los consumidores, los financiadores, los empleados y la sociedad civil) ser responsables (Peinado-Vara, 2011:80).

Asimismo, sobre los asuntos pendientes de la RSC en América Latina, la autora señala:

Un asunto a resolver en Latinoamérica es el fortalecimiento de la sociedad civil y la creación, con el apoyo del Estado, de oportunidades de diálogo entre las partes. De este modo se podría contribuir también a mejorar la imagen del sector privado en muchos países (a veces con razón, otras sin ella) (Peinado-Vara, 2011:80).

## Los actores que promueven la RSE en Chile

Si bien en nuestro anterior libro dimos cuenta de la RSE en Chile, en un estado más bien incipiente, ahora se puede apreciar una mayor presencia de prácticas y promoción desde distintos actores, como se hace presente en los capítulos de esta nueva publicación.

Un estudio publicado en 2010 por el Centro de Ciudadanía Corporativa de Boston College, nos pone al día con respecto a cuáles son los grupos de interés que mueven la RSE en Chile y en otros ocho países.

El estudio se denomina *The Influence and Impact of Global Stakeholders* y abarca la realidad de nuestro país y la de China, Alemania, Italia, México, Filipinas, Sudáfrica, Reino Unido y Estados Unidos.

A nivel global establece las siguientes categorías de grupos de interés o *stakeholders*.

**Cuadro 1. Categorías de grupos de interés**

Categoría de grupos de interés	Grupos de interés global
Impulsores	Gobiernos
	ONGs
	Organizaciones internacionales
	Redes de negocios
	Academia
	Inversionistas socialmente responsables
Se resisten	Inversionistas financieros
	Asociaciones de trabajadores
Neutrales (o divididos)	Empleados
	Consumidores
	Los “medios de comunicación”

**Fuente:** Boston College (2010)

En el caso de los gobiernos, estos asumen potencialmente hasta cinco tipos de roles cuando impulsan la RSC: el rol regulador, el de promotor, el de socio, el de facilitador, y el de liderar con el ejemplo (aplicarse a sí mismo los principios y marcos de trabajo de la RSC).

Para el caso de Chile y la RSC, la situación descrita es la siguiente: en primer lugar señala que los temas vinculados a la RSC en Chile son las buenas prácticas laborales, la gestión ambiental y el involucramiento de la comunidad, y el desarrollo de la cadena de valor, en el caso de las grandes empresas.

Con respecto a los impulsores claves de la RSC afirma que estos son el gobierno, los inversionistas, y las ONGs. En segundo lugar, quienes se resisten a la RSC serían los medios de comunicación social, que expresan cierta rechazo. En tercer lugar, los actores que asumen una

posición neutral serían las asociaciones de negocios, los consumidores, los empleados y las organizaciones de trabajadores.

En el informe del Boston College no se deja de destacar que en la visión global del país se haga notar el énfasis y preocupación por responsabilidad ambiental, y el hecho de que “la legislación que obliga a la evaluación ambiental”, y se señala como ejemplo la evaluación del impacto en las comunidades locales. Menciona, a su vez, a las organizaciones que lideran el posicionamiento de la RSE, como AcciónRSE, Fundación PROhumana, SOFOFA, la Unión Social de Empresarios Cristianos, USEC y el Centro Vincular-PUCV. Asimismo, destaca que las claves para el desarrollo de la RSC en Chile se encuentran el escepticismo frente al tema y el respaldo que puedan otorgar los grupos de interés.

## Sobre este libro

El libro comienza con la experiencia que ha tenido lugar en el área de la agricultura, el mundo forestal y la pesca, relatada por Sergio Gómez. En esta sección se observan los casos de empresas que han adoptado la RSE tales como CMPC, Celulosa Arauco, Pymes agrícolas, y el de las empresas salmoneras en momentos de auge y de crisis del sector. El segundo capítulo aborda el área de la minería y desarrollo energético, que fue trabajada por José Luis Rodríguez, y se observan los casos de la minera BHP Billiton y ENAP. El área de las micro y pequeñas empresas, Mipymes, desarrollada por Pamela Osorio, con el apoyo de Raúl Troncoso y Nérida San Martín, explora la situación de las pymes en el contexto nacional y casos de RSE en tres niveles: a) individual, b) cadena de valor y c) otras organizaciones. El cuarto capítulo, redactado por Christian Thun, se refiere a telecomunicaciones y relata el desarrollo de las mismas, identificando las prácticas de la industria y analizando el caso de las empresas de Telefónica Chile. El quinto capítulo fue escrito por Verónica Silva sobre uno de los temas más novedosos sobre responsabilidad social empresarial, que es la base de la pirámide y los negocios inclusivos. En la sección se relata la experiencia latinoamericana

y chilena y las propuestas para un trabajo intersectorial en la materia en torno a la RSE. El sexto capítulo fue redactado por Matilde Spoerer, quien explora los esfuerzos de la CORFO y de Fundación Chile en el desarrollo productivo del país y los disintos ámbitos en que se implican las empresas a nivel local, como la educación o el desafío energético, entre otros. El séptimo capítulo describe la situación de la banca y su relación con la RSE, en especial sobre la divulgación de información sobre este tema, y explora el caso del banco BBVA. El último capítulo se refiere a las prácticas sustentables en el sector del *retail* en Chile, centrándose luego en los casos de Falabella y Mall Plaza, en los modelos que estas empresas emplean. Al final del libro se puede encontrar una reseña sobre los autores.

## Agradecimientos

Los editores queremos agradecer especialmente a Ximena Aparicio por su valioso apoyo en la génesis y desarrollo de este libro. Asimismo, a la Facultad de Economía y Negocios, al Centro de Ética y a la Dirección de Ediciones de esta casa de estudios por su inapreciable apoyo en todo este trabajo. Asimismo, el valioso auspicio del banco BBVA, que hizo posible este estudio.

## Bibliografía

- Arroyo, G. Suárez, A. (2006) *Responsabilidad Social Corporativa. Una mirada global*. Santiago: Universidad Alberto Hurtado.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2011) *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*. Antonio Vives, Estrella Peinado-Vara, editores. Fondo Multilateral de Inversiones, BID. Disponible en [www.cumpetere.com](http://www.cumpetere.com).
- Benedicto XVI (2009) *Carta Encíclica Caritas in Veritate*. Santiago: Ediciones UC.
- Boston College (2009) *The influence and Impact of Global Stakeholders*. Boston College Center for Corporate Citizenship.

- CEPAL/Naciones Unidas-Gobierno de Chile (2009) Economía del cambio climático en Chile. Síntesis. Santiago de Chile: CEPAL.
- Conferencia Episcopal Latinoamericana, CELAM (2007) *V Conferencia General del Episcopado Latinoamericano y del Caribe. Aparecida, 2007*. Bogotá: San Pablo.
- Ethical Corporation (2010) *Briefing: reporting*. November 2010.
- Fundación Chile (2010) *Huella de Agua. El concepto de huella hídrica, sus alcances y su impacto en la empresa*. Disponible en: [www.fundacionchile.cl](http://www.fundacionchile.cl).
- Gnazzo, P.J. (2011) *The Chiefs Ethics and Compliance Officer: A Test of Endurance*. Verizon Professorship in Business Ethics. Center for Business Ethics at Bentley University.
- Gobierno de Chile/Ministerio del Trabajo y Previsión Social (2009) *El gobierno del gobierno en la responsabilidad social*. Observatorio Laboral 32. Santiago: Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Hurtado, A. (1941 [1992]) *¿Es Chile un País Católico?* Edición de Renato Poblete. Santiago: Editorial Los Andes.
- Hurtado, A. (1947 [2004]) *Humanismo Social*. Santiago: Fundación Alberto Hurtado.
- ISO (2009) *Guía Sobre Responsabilidad Social*. Borrador.
- Mifsud, T. (2005) *El sentido social: el legado ético del padre Hurtado*. Santiago: Universidad Alberto Hurtado-Centro de Espiritualidad Ignaciana.
- Ministerio Secretaria General de la Presidencia (2010) Prensa del 26 de agosto de 2010 sobre la Termoeléctrica Barrancones. Ver: [www.prensapresidencia.cl](http://www.prensapresidencia.cl).
- Novo Nordisk (2011) *Novo Nordisk Annual Report 2010. Financial, social and environmental performance*. Copenhagen: Novo Nordisk.
- OCDE (2010) *Chile: Climbing on giant's shoulders: better schools for all Chilean children*. Economics Department Working Papers N° 784.
- OCDE (2011) *El dato OCDE*. Publicado el 5 de septiembre de 2011. Disponible en: [http://www.oecd.org/document/28/0,3746,es\\_36288966\\_36287974\\_38828060\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/28/0,3746,es_36288966_36287974_38828060_1_1_1_1,00.html).
- PNUD (2010) *Informe sobre Desarrollo Humano 2010. La verdadera riqueza de las naciones: caminos al desarrollo humano*. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Madrid: Ediciones Mundi-Prensa.
- Porter, M.E. y M.R. Kramer (2011) *The Big Idea: Creating Shared Value*. Harvard Business Review. January-February 2011, 62-77.
- Royal Society (2010) *Climate Change: a summary of the science*. September. Disponible en <http://royalsociety.org>.
- Suárez, A. (2011) *Mitos y Desafíos de la RSE. Perspectivas desde las Políticas Públicas*, en "La responsabilidad social corporativa y sus actores. Mitos y desafíos de la RSC", Madrid: Instituto Complutense de Estudios Internacionales, pp. 103-123. Por aparecer.

- The Economist (2008) *Just Good Business. A special report on corporate social responsibility*. January 19th 2008.
- Vives, A. (2010) *La Responsabilidad Social de las Empresas: Enfoques Ante La Crisis. Reflexiones con motivo de la III Conferencia España-Iberoamérica sobre la Responsabilidad Social de las Empresas*. Madrid: Fundación Carolina.
- Vives, A. (2011) *Si no está roto no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE*. Publicado el 26 de enero de 2011 en [www.cumpetere.blospot.com](http://www.cumpetere.blospot.com).
- Zamagni, S. (2009) *Fraternidad, don y reciprocidad en la Caritas in Veritate*. Revista Cultura Económica Agosto-Diciembre de 2009, 75/76, 11-29.
- Zamagni, S. (2010) Exposición “Empresa y Felicidad”. Santiago de Chile. ICARE-USEC.[http://www.usec.cl/images/stories/izquierda/noticias/2010/agosto/zamagni\\_puc\\_y\\_almuerzo/zamagni\\_conferencia.pdf](http://www.usec.cl/images/stories/izquierda/noticias/2010/agosto/zamagni_puc_y_almuerzo/zamagni_conferencia.pdf).

*Leyes:*

- Ley 20.393, de 2 de diciembre de 2009, “Establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos de cohecho que indica”. Disponible en [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl).



# RSE en los sectores forestal, frutícola y acuícola

---

*Sergio Gómez E.*

## Introducción<sup>1</sup>

Este capítulo proporciona antecedentes sobre el desarrollo de la RSE en los sectores forestal, frutícola y acuícola. Dichos sectores son claves para el modelo de desarrollo que ha adoptado el país, que privilegia la explotación de recursos naturales renovables destinados al mercado externo. Tanto el sector forestal como el frutícola han tenido un apreciado dinamismo en los últimos años, según se puede apreciar en el Cuadro N° 1. Más adelante se entregarán antecedentes que confirman lo anterior en el caso del sector acuícola.

A continuación se señalan los criterios utilizados para seleccionar los casos que son analizados en cada uno de los sectores. En cada uno de ellos, se trabaja con diferentes unidades de análisis, las que fueron elegidas en función de los argumentos específicos que se desarrollan en cada ocasión.

Para el caso del sector forestal, se analizan dos casos que corresponden a empresas que pueden ser consideradas emblemáticas. Uno

---

<sup>1</sup> Una parte de los antecedentes que se entregan se encuentran en: Jorge Echenique, Sergio Gómez y Gonzalo Jordán. "Organizaciones empresariales que agregan valor a sus cadenas productivas" Informe Final, Santiago de Chile, agosto de 2008. También se ha revisado los sitios web de las entidades analizadas.

**Cuadro 1. Exportaciones chilenas de origen silvoagropecuario**  
(Millones de dólares) 1990-2010

Exportaciones por clase y sector	1990	1994	1998	2002	2006	2010
Total silvoagropecuario	2.029.567	3.274.523	4.332.807	5.184.598	8.898.522	12.315.249
<i>Productos primarios</i>	<i>1.078.805</i>	<i>1.455.482</i>	<i>1.853.703</i>	<i>1.932.166</i>	<i>2.933.080</i>	<i>4.462.840</i>
Agrícola	843.499	1.130.316	1.643.328	1.740.541	2.666.257	4.030.498
Pecuario	34.439	35.713	43.842	36.696	64.509	90.688
Forestal	200.867	289.453	166.533	154.929	202.314	341.654
<i>Productos industriales</i>	<i>950.762</i>	<i>1.819.041</i>	<i>2.479.104</i>	<i>3.252.432</i>	<i>5.965.442</i>	<i>7.852.409</i>
Agrícola	312.247	590.719	1.085.366	1.137.355	1.971.501	2.953.209
Pecuario	32.257	67.188	125.058	248.274	724.781	919.420
Forestal	606.258	1.161.134	1.268.680	1.866.803	3.269.160	3.979.780

Fuente: ODEPA (2011)

es un caso que puede ser considerado como consolidado, CMPC, una empresa que tiene la RSE en el centro de su gestión y que le ha permitido lograr sustentabilidad a lo largo del tiempo. Otro es un caso de adopción reciente de la empresa CELCO, que es obligado a asumir en forma reciente la RSE como condición para mantenerse como tal. De cualquier manera la visión de conjunto forestal incluye a ambas empresas y se argumenta en torno a la importancia que tiene la RSE para enfrentar situaciones de crisis.

Para el sector frutícola se han tomado dos casos: Una empresa grande de carácter regional que resuelve con éxito un cuello de botella de la actividad frutícola, como es el trabajo temporal; y casos de Pymes agrícolas, que incorporan efectivamente la RSE en su modelo de gestión. En el primer caso se quiere mostrar a una empresa nacional de envergadura que busca caminos para resolver un problema central y que no sigue los modelos propios de las grandes empresas transnacionales. En el caso de las Pymes, interesa mostrar que la RSE es posible de ser aplicado exitosamente en pequeñas y medias empresas.

En el sector acuícola, se analiza la RSE en las grandes empresas que cultivan, procesan y exportan salmones en dos situaciones diferentes: a) la fase de nacimiento y de expansión acelerada de la industria; y

b) en la situación de crisis en que se encuentra actualmente la actividad. En este caso se quiere mostrar la debilidad que muestra una actividad en un momento de crisis cuando no cuenta con una experiencia acumulada sustantiva en RSE.

En todos ellos se comienza por una caracterización del sector, de las empresas más importantes y de las principales organizaciones gremiales, en particular aquellas que impulsan la RSE en las empresas.

## Sector Forestal

### Antecedentes

El sector forestal de Chile es el más importante de los analizados en este trabajo, según se desprende de la observación del Cuadro N° 1 y al contrastar los antecedentes que se entregan sobre actividades acuícolas. El sector forestal cuenta con una masa de plantaciones forestales de 2,1 millones de hectáreas y proporciona ocupación a aproximadamente 123.000 personas en forma directa y a unas 250.000 de manera indirecta. Después de la minería, el sector es la segunda actividad económica más importante de Chile. Exporta más de 500 productos, en diversos grados de elaboración, a un total de 86 mercados de los cinco continentes.

La diversificación de productos forestal es importante. Hasta hace un tiempo, el 80% de la producción estaba relacionada con la celulosa y el 20% restante se trabajaba en forma de chips o astillas y trozos de madera. En la actualidad, la celulosa sigue siendo importante, pero representa solo un 40% de las exportaciones y el mercado de la astilla ya no existe. Mientras, un 18% del mercado tiene que ver con la madera aserrada y cepillada y, un 17% con madera elaborada, ya sea en molduras, muebles y artículos de construcción, constituyendo los principales productos madereros que se están produciendo.

Los muebles y los artículos de construcción son cada vez más fuertes dentro del sector, pero existe, además, una nueva serie de productos denominados los P.F.N.M. (productos forestales no madereros) entre

los cuales resalta la producción de la avellana, sus derivados como el aceite y la de los recolectores y procesadores de la rosa mosqueta y de hongos.

Como se ha planteado, el grueso de la producción se destina al mercado externo que se encuentra bastante diversificado, según se puede observar en el cuadro N° 2.

**Cuadro 2. Principales Mercados Productos Forestales, según porcentaje (%)**

País	%
China	14,4
Estados Unidos	13,3
Japón	8,7
México	6,8
Italia	6,3
Corea del Sur	5,8
Holanda	5,1
Otros	39,6

Fuente: INFOR, 2008

El cuadro anterior refleja la diversidad de mercados de los productos forestales, e indica que estas cifras muestran una baja reciente del mercado de los Estados Unidos, debido a la crisis financiera ya comentada.

Finalmente, cabe destacar que el desarrollo del sector ha llevado a una fuerte concentración, se encuentra controlado por unas pocas empresas, con altos niveles de integración, según se verá más adelante.

### Organización gremial

La Corporación Chilena de la Madera (CORMA), agrupa a las principales empresas ligadas a la madera y sus derivados. Se funda en 1952 como resultado del interés de un grupo de empresarios forestales y madereros para disponer de una asociación que representara sus intereses, y como una instancia efectiva para fomentar el desarrollo forestal de Chile y, también, actuar en la solución los problemas del sector. Reúne

a cerca de 200 socios, empresas forestales que representan alrededor del 85% del total de la producción del país.

CORMA ha participado en perfeccionar la legislación sectorial que fomenta el desarrollo industrial de la actividad la que expresó al presentar al gobierno militar un plan de desarrollo forestal que constituyó la base de lo que más tarde sería un hito de la historia forestal chilena: el Decreto Ley 701 de Fomento Forestal, que traspasó importantes recursos para el desarrollo de la actividad<sup>2</sup>.

Además, ha promovido la certificación forestal que actualmente alcanza a más de 1,1 millones de hectáreas. En este mismo sentido, ha impulsado la firma de convenios de producción limpia por parte de las empresas, de forma que otras áreas de la industria logren procesos sustentables. El sector forestal fue el primero en firmar un acuerdo de Producción limpia en el ámbito de la celulosa en el país, al que se suscribió una segunda versión del acuerdo para la industria de aserraderos y remanufacturas que representa el 90% de la producción de maderas a nivel nacional y se firmó recientemente un convenio para las industrias de papel periódico.

En Chile, se desarrolló del estándar CETFORCHILE, por parte de Fundación Chile, que permite que plantaciones que hoy existen se pudieran certificar y llevar el logo de dicho sistema de certificación. Pero además, a través del sistema de reconocimiento mutuo que se encuentran realizando CERTFORCHILE y el *Plan European Forest Certification Council* (PEFC), será posible que los productos forestales chilenos también puedan utilizar el logo de mayor participación del mundo.

El principal objetivo del sistema chileno de certificación de Manejo Forestal Sustentable es asegurar que el manejo realizado en los bosques cumple con un estándar de sustentabilidad ambiental, económica y social. El Manejo Forestal Sustentable requiere que se haga uso de los bosques de una manera que no comprometa las necesidades de las generaciones futuras, en los aspectos mencionados.

<sup>2</sup> Numerosos estudios muestran los montos de los subsidios. Ver por ejemplo: CEPAL. El fomento de la actividad forestal sobre el desarrollo rural en Chile. En: El desarrollo frutícola y forestal y sus derivaciones sociales. Estudios e informes de la CEPAL N° 57, Santiago, 1986.

Con respecto a las relaciones laborales, hay dos programas de certificación. Uno es la certificación de las competencias laborales y, el segundo, la asistencia al cumplimiento de las normas laborales. La Certificación de Competencias Laborales desarrollada por CORMA es un sistema privado y voluntario, que permite a un trabajador evaluar sus capacidades y conocimientos, independiente de la forma en que los adquirió y sus aptitudes en el desempeño de una determinada función laboral, obteniendo como resultado una calificación conducente a un certificado de competencia laboral estándar otorgado por el gremio empresarial y reconocido por el mercado laboral.

Una mención especial tiene la actividad de organizaciones de la sociedad civil, con fuerte presencia internacional en el tema de la certificación. Una de ellas, el *Forest Stewardship Council*, FSC, es una organización internacional, no gubernamental, sin fines de lucro e independiente, fundada en Canadá el año 1993. Se encuentra compuesta por una membresía de unas 600 organizaciones y personas de diferentes ámbitos. Opera a través de Iniciativas Nacionales quienes son las encargadas en cada país de establecer los estándares de acuerdo a 10 principios y a 56 criterios definidos por el FSC. El organismo chileno de este Consejo fue formado en 1998 con representantes académicos de ONG.

Otra ONG es ForestEthics, entidad ambientalista liderado por varios años por Aaron Sanger<sup>3</sup>, quien encabezó una campaña internacional para disciplinar a las compañías chilenas CMPC y ARAUCO para asegurar la aplicación de normas ambientales y laborales, lo que terminó en un acuerdo el año 2003 en que medió la empresa Home Depot. También ha trabajado con Fundación Chile.

---

<sup>3</sup> Abogado y Magíster en Comunicaciones Científicas y Técnicas, vivió diez años en Oregón donde los centenarios bosques de encino y pino que caracterizan a esa zona de EE.UU. lo marcaron. En su carrera —que ejerció durante 20 años— se hizo cargo básicamente de demandas ambientales. Desde 1990 asumió la defensa de 166 vecinos de un barrio muy pobre de Austin, Texas, que vivían en las cercanías de tanques petroleros. La querrela fue en contra Exxon, Mobil, Chevron y Texaco. Tras cinco años de litigio, el fallo obligó a las firmas a sacar los tanques, limpiar el suelo, indemnizar por los daños y perjuicios causados a los demandantes y hacerse cargo de los problemas de salud a largo plazo que éstos pudiesen tener. De ahí en adelante la oficina de Sanger se dedicó a los juicios ambientales.

En 2005 CORMA suscribió un convenio con la Dirección del trabajo y la federación y confederación de trabajadores forestales, mediante el cual declararon su compromiso de implementar una metodología de asistencia al cumplimiento de las normas laborales, previsionales, de higiene y seguridad.

En cuanto a áreas de conflicto, se cuestiona el hecho que estas plantaciones no contribuyen a la biodiversidad por ser un monocultivo, que han sustituido en algunos lugares al bosque nativo o que han desplazado a los pequeños agricultores.

Otro tema es la convivencia con las comunidades indígenas, especialmente en las provincias de Arauco, Malleco y Cautín, área geográfica donde se concentran las comunidades indígenas y las plantaciones forestales. Repetidos focos de enfrentamiento se producen, con tomas de tierras, incendios, entre otros acontecimientos. Esta es un tema que excede el tema forestal y responde a reivindicaciones históricas de las etnias originales (mapuche), que acusan a los actuales titulares de tierras agropecuarias y forestales de usurpación de las mismas.

La promoción de la educación en materia forestal es una de las prioridades de CORMA, por lo que desarrolla diversos programas sobre la actividad del sector y a capacitar en temas relativos al bosque, tanto a jóvenes como a adultos en las distintas regiones donde están ubicadas sus sedes.

En otro ámbito, el Centro de transferencia tecnológica de la madera (CTT), dependiente de CORMA, también tiene presencia en el ámbito educacional, especialmente en cuanto a entregar elementos para mejorar los programas ligados a la utilización de la madera en arquitectura, construcción e ingeniería, y en transferir la tecnología en forma directa a empresas y profesionales de la construcción.

## Casos analizados

Dentro de los casos seleccionados se trata el de la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones, CMPC, que es una de las de mayor trayectoria dentro del país y reconocida por su adhesión a los temas

vinculados a la RSE. En segundo lugar se encuentra Celulosa Arauco, compañía que ha sido enjuiciada en forma más crítica en los últimos tiempos por su conducta en los últimos tiempos frente a temas laborales y ambientales, y que ha incorporado la RSE como un eje de la empresa. En tercer lugar, se mencionará a MASISA, que será señalada en la nota al final del capítulo, perteneciente a la industria de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores<sup>4</sup>. Estas compañías pertenecen al segmento de las principales empresas forestales del país, industria caracterizada por una fuerte concentración del sector y una integración de actividades productivas y de servicios.

### *El caso de CMPC*

Se trata de un caso consolidado en la adopción de la RSE en la gestión de la empresa desde mucho antes de que se hubiese formalizado, en la cual la empresa ha demostrado que la sustentabilidad solo se garantiza cuando los principios que informan la RSE forman una parte central de su gestión. Esta empresa sobrevivió los aires reformistas de los años 60 y comienzos de los 70 y se desarrolla en la actualidad sin mayores

---

<sup>4</sup> La división Forestal de Masisa cuenta con un patrimonio de 241 mil hectáreas de plantaciones certificadas FSC, distribuidas en Chile, Argentina, Brasil y Venezuela. Este patrimonio de bosques le permite asegurar el suministro de fibra en el largo plazo acorde a la estrategia de crecimiento del negocio en los países donde está presente.

La división Maderas, cuenta con 13 complejos industriales y genera productos como molduras y puertas, y subproductos como astillas y aserrín que sirven como insumos para la fabricación de los tableros. Además tiene una red de distribución con 320 locales en Latinoamérica.

Su principal propietario, Stephan Schmidheiny, fundador de Grupo Nueva, ha realizado importantes inversiones en América Latina desde la década de 1930, diversificando sus actividades e iniciando nuevas áreas de negocio, como la inversión en áreas forestales. Inició además las actividades de la Fundación Avina y de Fundes, organización que promueve el mejor desempeño de la pequeña y mediana industria. Finalmente se puede señalar que Grupo Nueva es miembro activo del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD).

Esta situación de concentración de las propiedades con potencial forestal en Chile ha llevado a expandir sus operaciones a Argentina, Brasil, Uruguay y Venezuela. La razón de esta expansión es que en Chile ya no existen superficies extensas y aptas para la forestación, el precio de la tierra es considerado alto y el tema Mapuche, que resulta un problema difícil de enfrentar.

conflictos, porque hizo una apuesta por la responsabilidad social, la que resulta una prioridad en la gestión para sus propietarios y ejecutivos.

CMPC es una Sociedad Anónima abierta, creada en 1920. Su origen es producto de la fusión de las empresas productoras de papel Ebbinghaus, Haensel & Cía., y la Comunidad Fábrica de Cartón Maipú. La compañía produce y comercializa rollizos (aserrables y pulpables) y maderas remanufacturadas y terciadas, celulosa blanca fibra larga y fibra corta, papeles gráficos, papel periódico, cartulinas y papeles para corrugar, productos tissue, pañales y toallas higiénicas, cajas de cartón corrugado, bandejas de pulpa y sacos de papel.

Es una industria forestal integrada, la cual opera como un holding a través de cinco centros de negocios: Forestal, Celulosa, Papeles, Tissue y Productos de Papel. Cada una de estas áreas funciona de manera independiente, encontrándose en el holding de la compañía la coordinación general y la administración financiera de estos negocios. Las áreas de abastecimientos, sistemas computacionales y otras relacionadas a soporte administrativo, están centralizadas en Servicios Compartidos CMPC S.A. Fuera de Chile tiene inversiones en Argentina, Perú, Colombia.

Asume su compromiso de responsabilidad social como empresa, a través de la implementación de políticas que se relacionan con su (i) cadena de negocios, (ii) trabajadores, (iii) comunidad y (iv) el medioambiente.

### *Cadena de negocios*

En los países en los cuales está presente, CMPC contribuye generando empleo y riqueza. Para ello fabrica y comercializa productos de calidad, con un compromiso de seriedad y eficiencia con sus accionistas, clientes y proveedores. CMPC responde a la confianza depositada por sus accionistas a través de una administración eficiente de los recursos, desarrollo y crecimiento sustentable de sus líneas de negocios.

### *Trabajadores*

Para CMPC es fundamental que sus trabajadores se sientan parte importante de la Compañía, valoren sus principios éticos y compartan una misma identidad. Por ello resulta fundamental el establecimiento

de líneas de comunicación directas, fluidas y basadas en la confianza. En este sentido, la relación con las organizaciones sindicales cumple un importante papel.

A su vez, la capacitación de su personal es una herramienta importante, ya que es una oportunidad que permite al trabajador crecer en lo profesional, además de generar un compromiso que se materializa en relaciones de largo plazo. Un aspecto relevante es la preocupación de CMPC por el bienestar y beneficios de los trabajadores.

### *Comunidad*

CMPC cuenta con distintos hitos en la tarea del compromiso con la comunidad, entre los que cabe mencionar las actividades de la Fundación CMPC con el patrocinio a escuelas y el Plan Buena Vecindad.

La Fundación CMPC, creada el año 2000, busca mejorar los aprendizajes en Lenguaje y Matemática de los niños de educación básica en las comunas de Chile donde la empresa realiza sus actividades industriales. Para lograrlo, implementa un completo programa educativo de capacitación de profesores y directores, entregando herramientas para favorecer prácticas efectivas tanto en la sala de clases como en la gestión de las escuelas. Estos programas han contribuido a mejorar los resultados en las evaluaciones SIMCE, donde se han medido importantes avances en resultados académicos respecto de años anteriores y de escuelas de similar nivel socioeconómico y dependencia. La Fundación apoya a 51 escuelas, más de 380 profesores y directores y beneficia a 7 mil niños.

Por otro lado, en el área forestal de la empresa, se ha implementado una política de puertas abiertas para la comunidad, la que se ha plasmado en un programa denominado “Plan de buena vecindad”. Este se encuentra enfocado a generar puestos de trabajo y un mayor desarrollo productivo en las comunidades vecinas, preferentemente mapuches, para contribuir a elevar la calidad de la educación en las escuelas rurales cercanas a sus predios.

En este sentido, el parque educativo Jorge Alessandri, ubicado en Coronel, fue inaugurado en 1993 como un espacio natural abierto a la comunidad. Desde 2000, el parque ha orientado sus objetivos a la

cultura y especialmente a la educación, pasando a ser un centro pedagógico en el área forestal y medioambiental, acercando a CMPC a su comunidad y estableciendo vínculos más estrechos con la Región del Biobío, donde se encuentra el mayor patrimonio forestal de la compañía. Desde su creación, el parque ha sido visitado por más de un millón de personas de todas las edades, de la provincia de Concepción, comunas vecinas y otras regiones del país.

### *Medio ambiente*

Para CMPC, el compromiso con el medio ambiente se basa en dos pilares. Por un lado, constituye un desafío ético con las futuras generaciones, y por otro, es un elemento decisivo en su competitividad.

Su política estratégica de posicionamiento en los mercados contiene como principio básico el concepto de desarrollo sostenible: todas sus actividades industriales y el manejo forestal se realizan bajo este sello. Dichos aspectos se ven reflejados en su política ambiental, que ha sido diseñada para llevar a cabo un desempeño más allá de la normativa legal vigente.

A través de reportes de desarrollo sostenible, Empresas CMPC entrega a sus diversos públicos de interés información relacionada con su desempeño económico, social y ambiental. El primer reporte de CMPC correspondió al año 2001. Posteriormente, se han publicado reportes que son elaborados a partir de un proceso de recopilación, edición y validación de la información, que incluye la conformación de equipos de trabajo corporativo y divisional y la implementación de sistemas de verificación interna.

El estándar que usa es el *Global Reporting Initiative G3*, que resulta de un proceso en el que ha ido avanzando en la cantidad y en la calidad de la información que se entrega. Si bien este proceso de generar y validar información ha tenido dificultades por el esfuerzo que implica, existe la decisión de perseverar en él<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Gonzalo García, alto ejecutivo de la empresa encargado del tema comentó: “Es un camino valioso que nos va a permitir ordenarnos mucho y, sobre todo, entregar de manera periódica información que, bajo los mismos estándares, será comparable con la información anterior y con la de otras empresas. Esto es lo más valioso. La

### *El caso de Celulosa Arauco y Constitución, ex CELCO*<sup>6</sup>

Esta empresa representa un caso de adopción reciente de la RSE, la que se realiza como producto de conflictos ambientales y con comunidades aledañas a sus plantas de producción. Justamente, para lograr la sustentabilidad, se vio obligada a realizar avances sustantivos en RSE.

Celulosa Arauco realiza directamente actividades de producción y venta de celulosa y es la sociedad matriz de un conjunto de empresas industriales y forestales. Posee además una significativa participación en las empresas Puerto de Lirquén S.A. y Puerto de Coronel S.A. La sociedad se formó en 1979, por la fusión de las empresas Industrias de Celulosa Arauco S.A. y Celulosa Constitución S.A., ambas creadas por la CORFO en la década de 1960.

La empresa posee 1,5 millón de hectáreas de superficies distribuidas en Chile, Argentina, Brasil y Uruguay, lo que la convierte en la compañía con mayor patrimonio forestal de Latinoamérica. Más de un 20% (309 mil hectáreas) de este patrimonio corresponde a bosque nativo, el cual es protegido y conservado activamente para asegurar una coexistencia armónica con las distintas faenas desarrolladas en el resto del patrimonio.

Con 14 aserraderos, 12 en Chile y 2 en Argentina, posee una capacidad de producción de 3,4 millones de m<sup>3</sup> de madera aserrada, lo que posiciona a la empresa como el principal productor de maderas del hemisferio sur. Además, la empresa cuenta con seis plantas de re-

---

recopilación de información ha resultado difícil. Esta se realiza con cientos de personas, y muchas de ellas no tienen asumido dentro de sus funciones, la necesidad o utilidad de generar esa información; estiman que le están haciendo un favor a un loco suelto que está en alguna parte. Es necesario volver al tema de la cultura, porque el gran desafío en estas compañías es permear hacia abajo la necesidad de entregar esa información a la sociedad, y quien genera la información —que son cientos de personas—, entiendan que no le están haciendo un favor a alguien que determinó cumplir con esto”.

<sup>6</sup> Hay una confusión de denominaciones. CELCO es el nombre de la fusión de Celulosa Arauco y Celulosa Constitución, empresas independientes creadas por la CORFO. En la medida que se han creado nuevas unidades productivas y de negocios, la razón social sigue siendo Celulosa Arauco y Constitución, aunque ARAUCO se ha impuesto como la marca corporativa y los autores de los reportes y la imagen de la empresa.

manufactura, cinco en Chile y una en Argentina, las cuales reprocesan la madera aserrada, elaborando productos remanufacturados y piezas precortadas.

En 2008 la cosecha de plantaciones efectuada por el área forestal en Chile, Argentina, Brasil y Uruguay generó 26,6 millones de m<sup>3</sup> de materia prima para la producción de celulosa, madera aserrada y paneles de la empresa.

Para permitir su crecimiento, llevó a cabo durante 2009 nuevas inversiones en terrenos, plantaciones, silvicultura y otras adquisiciones en Chile, Argentina, Brasil y Uruguay por 223 millones de dólares. Además hay que registrar la reciente inversión conjunta realizada en Uruguay junto con Stora Enso. En efecto en mayo 2009, Arauco junto con la papelera finlandesa Stora Enso compraron, en partes iguales, 130 mil hectáreas de tierras y plantaciones. Este proyecto de US \$1.500 millones —correspondiente a la construcción de una planta de celulosa— va a necesitar un año de estudios y otros 18 meses de ingeniería, por lo que el proyecto podría estar operativo durante el primer semestre de 2012.

En el área de paneles, posee en Chile dos plantas de terciados, dos plantas de tableros MDF (*Medium Density Fiberboard*) y una planta de tableros HB (*Hardboard*). En Argentina posee una planta de MDF. Su capacidad de producción conjunta es un millón 320 mil metros cúbicos de paneles por año. En el año 2006 las ventas consolidadas de la sociedad alcanzaron 2.800 millones de dólares y su utilidad neta ascendió a 619 millones de dólares.

Las actividades forestales en Chile y Argentina se ejecutan bajo su Sistema de Gestión Ambiental (SGA) que cuenta con la certificación ambiental ISO 14001. Durante el año 2004, todas sus empresas forestales en Chile lograron la recertificación de su SGA, lo que extendió la vigencia del certificado ISO 14001 hasta el año 2007.

En los últimos años, uno de los principales esfuerzos relacionados con esta materia ha sido contribuir a la creación, instalación y fortalecimiento del estándar chileno CERTFOR, con el apoyo de Fundación Chile, de manejo forestal sustentable. En 2003 certificó todas sus empresas forestales en Chile bajo este sello y un año después se produjo un importante salto cualitativo, pues CERTFOR se convirtió en

el primer programa no europeo de certificación forestal que recibe la homologación PEFC (*Programme for Endorsement of Forest Certification Schemes*), el sistema líder de certificación forestal en el mundo. El hecho implica un importante reconocimiento para el conjunto del sector forestal chileno, que lleva años involucrado en un esfuerzo multisectorial —junto al gobierno, ONGs, empresas y gremios— para contar con un estándar nacional de manejo forestal sustentable de calidad reconocida en el ámbito mundial.

Desde 2004, todas sus empresas forestales cumplieron con la primera auditoria de seguimiento bajo este estándar y, durante el segundo semestre, la empresa canadiense QMI realizó auditorias de certificación de la cadena de custodia bajo el sello CERTFOR. Esta cadena de custodia es una norma complementaria al estándar que se aplica a los procesos industriales a fin de asegurar que los productos finales provengan, efectivamente, de bosques certificados. Las auditorías se aprobaron tanto en las empresas forestales como en los aserraderos, plantas de manufactura de madera y plantas de terciados.

El Área Celulosa utiliza madera proveniente exclusivamente de plantaciones de pino y eucalipto para la producción de distintos tipos de celulosa o pulpa de madera: celulosa blanqueada, utilizada principalmente en la fabricación de distintos tipos de papel, desde escritura hasta sanitarios; celulosa sin blanquear, utilizada en la fabricación de material para embalaje, filtros, productos de fibrocemento, papeles dieléctricos, entre otros; y celulosa Fluff, utilizada en la elaboración de pañales y productos de higiene femeninos.

Con seis plantas de celulosa, cinco en Chile y una en Argentina, posee una capacidad total de producción de aproximadamente 3 millones de toneladas al año, lo cual ubica a la empresa entre los principales productores a nivel mundial.

El Área Madera Aserrada elabora una amplia variedad de productos de madera y remanufacturados con distintos grados de terminación y apariencia para la industria del mueble, el embalaje, la construcción y la remodelación.

El concepto de protección del medioambiente también está presente en las instalaciones y procesos industriales. En todas sus plantas

industriales, la empresa cuenta con sistemas de utilización eficiente de energía, así como para el control y monitoreo de emisiones líquidas, sólidas y gaseosas. Investiga, prueba y aplica nuevas tecnologías destinadas a minimizar el impacto ambiental que pueda derivarse como resultado de sus operaciones. En 2004, solo en el área celulosa, la empresa invirtió 15 millones de dólares en equipamiento destinado a reducir emisiones.

Desde el 2002 todos los aserraderos y plantas de manufactura de madera cuentan con la certificación ambiental ISO 14001. Durante 2004, las plantas de celulosa iniciaron el proceso de implementación de los sistemas de gestión ambiental que conducen a la obtención de la norma y las plantas de terciados lo hicieron en 2005. El objetivo era que todas las plantas industriales de ARAUCO estuviesen certificadas bajo ISO 14001 durante 2006.

En 2004 firmaron el “Acuerdo de producción limpia” que tiene por finalidad estimular, en todas las instalaciones industriales, el desarrollo de procesos ambientales preventivos que eviten la contaminación y disminuya la generación de residuos y emisiones.

Además es la primera empresa forestal que emite bonos de carbono. La operación se realizó a través de la firma inglesa CantorCO2e Ltd., la que en su calidad de agente colocador concretó el proceso, adquiriendo los certificados la firma japonesa de generación eléctrica TEPCO.

#### *Fundación Educacional Arauco*

El trabajo de Celulosa Arauco con la educación se extiende, desde hace más de dos décadas, al financiamiento y gestión de tres colegios —en las localidades de Arauco, Constitución y Cholguán—, que brindan educación de calidad a los hijos de sus trabajadores y están abiertos a todos los niños de la Región. Los tres colegios se destacan por las buenas posiciones en los puntajes de la Prueba de Selección de ingreso a las Universidades (PSU) y en la prueba Simce, del Sistema Nacional de Evaluación de resultados de aprendizaje del Ministerio de Educación.

La Fundación también desarrolla programas de apoyo educacional en localidades cercanas a las áreas de actividad de la empresa y que

exhiben índices elevados de pobreza, indicadores sociales de alto riesgo y bajos resultados educativos. Estos programas son creados y gestionados por la fundación, en colaboración con especialistas del país. Se trata, en su mayoría, de apoyo a escuelas rurales municipalizadas, en las que se capacita a docentes de básica y pre-básica con el objeto de mejorar sus destrezas pedagógicas y actualizar sus conocimientos. Además se donan bibliotecas y material pedagógico.

Desde 1989 la Fundación Educacional Arauco ha desarrollado trabajos en 440 escuelas de 29 comunas de Chile, que han beneficiado a 3.400 profesores y 68.000 niños.

### *Conflictos Ambientales y Laborales*

Sin embargo, la empresa ha debido afrontar dos importantes conflictos ambientales en los últimos años: el de Valdivia en 2004 y el de Licantén en 2007.

#### *El caso de Valdivia<sup>7</sup>*

En el mes de septiembre de 2001 Arauco inicia la construcción de la Planta de Celulosa en San José de la Mariquina, cerca de la ciudad de Valdivia, la que inicia sus operaciones en febrero de 2004.

Durante el período de puesta en marcha, episodios de malos olores, llegan a comunidades vecinas a la Planta y a la ciudad de Valdivia. Pero el problema se generó a partir de octubre de 2004, cuando se detectó en El Humedal del río Cruces, ubicado 30 km. aguas abajo de la Planta Valdivia una notoria disminución cisne de cuello negro debido a la falta de luchecillo, planta de la cual se alimentan estas aves, debido a los residuos líquidos que evacuó la Planta al Humedal.

Este Humedal concentraba estas aves acuáticas, una población que en los últimos veinte años había fluctuado entre 800 y 15.000 ejemplares. Este ecosistema protegido por la “Convención sobre los

---

<sup>7</sup> Patricio Ojeda Pérez de Arce. Responsabilidad Social Empresarial. Una visión alternativa del caso de la planta de Celulosa Valdivia. Ediciones Universidad del Biobío, Hualpén 2006.

Humedales”, acta intergubernamental para la conservación y uso racional de los humedales firmada en Ramsar, Irán, en 1971.

La movilización de la comunidad llevó al cierre de la Planta y Celulosa Arauco debe construir un ducto y evacuar las aguas servidas en la caleta de Mehuín. Para ello ha debido indemnizar a los pescadores de dicha caleta, asunto que ha causado serios problemas al interior de la comunidad.

Este conflicto tuvo importantes costos para Celulosa Arauco, que incluyeron los costos del cierre temporal de la planta, de la construcción del ducto, de las indemnizaciones y de multas cursadas por las autoridades, además de la condena de importantes grupos regionales, nacionales e internacionales.

El impacto de este caso se encuentra plenamente vigente en julio de 2009 a propósito de la petición de la empresa por aumentar el volumen de producción de la planta de Valdivia. Mientras la empresa solo elevó una solicitud para ello, aduciendo que no había cambios en el proceso productivo, la autoridad le exigió un nuevo estudio de impacto ambiental.

### *El Caso de Licantén*<sup>8</sup>

En junio de 2007 en Licantén, ciudad ribereña al Río Mataquito en la costa de la provincia de Curicó la planta de celulosa Licancel, vertió una cantidad indeterminada de desechos líquido industriales (Riles) al río debido a una falla en la puesta en marcha de la planta de tratamiento que estaba en mantención. El derrame del llamado “licor negro” es un líquido altamente tóxico, se obtiene de la cocción de la madera y, tras un proceso de evaporación, se convierte en un concentrado que sirve de combustible para la propia planta. En los días sucesivos, miles de peces aparecen muertos en la ribera de la desembocadura del río, afectando a la localidad de La Pesca a orillas del río y a Duao e Iloca en

<sup>8</sup> Sergio Gómez E. y Celia Iturra M. El caso de CELCO en Licantén, 2007. Serie: MATERIALES DOCENTES N° 1. Programa: Responsabilidad Social Corporativa y Empresarial. FACEA, Universidad Central de Chile. Santiago, septiembre de 2011.

la costa cercana a la desembocadura del río. Luego de presentaciones ante los tribunales de Justicia, se ordena el cierre de la Planta.

Por su parte, Celulosa Arauco por intermedio de su gerente general, asume la emergencia y negocia con las autoridades. Admite en primera instancia, la existencia de irregularidades decide despedir al gerente de la planta y a los subgerentes de producción y medio ambiente; y da a conocer un plan de remediación en la zona, sin tener aún certeza de los resultados de los análisis del río. Una de las primeras acciones del plan fue acordar con los pescadores de las localidades más afectadas una compensación económica.

La planta estuvo clausurada por varios meses, hasta que se solucionó el problema que había causado este incidente ambiental.

### *Conflictos laborales*

En la provincia de Arauco, en la Región del Biobío, unos doce mil trabajadores prestan servicios al *holding* Celulosa Arauco, desde las áreas industrial, celulosa, transporte y cosecha.

En 2007, los trabajadores agrupados en diversas organizaciones sindicales —representativas de las áreas de cosecha, transporte e industria, incluida celulosa— decidieron crear una sola organización, la Unión de sindicatos forestales de Arauco (Usinfa) y negociar directamente con el *holding* empresarial y no con las subempresas de sus respectivas áreas.

A fines de abril deciden presentar un pliego de peticiones a la empresa como un todo. Luego de casi dos meses de movilizaciones, en una de las cuales ocurrió la muerte de un trabajador, y solo a través de la intercesión del arzobispo de Concepción, terminó el conflicto, donde se acogieron la mayoría de las peticiones, incluyendo aumentos de 12% para las remuneraciones más altas y 52% para las más bajas. Estas cifras revelan el bajo nivel de las remuneraciones, sobre todo de parte de las empresas contratistas de Celulosa Arauco.

### *Visión de conjunto*

El sector forestal ha sido duramente golpeado por la crisis financiera desencadenada en 2008. En primer lugar por la caída en la medida que la construcción de casas en Estados Unidos y luego por la contracción

general de la actividad económica en todo el mundo. Así, de acuerdo del Instituto Forestal, durante el año 2008 paralizaron sus actividades 148 aserraderos, la mayoría de ellos pequeños.

También CMPC y Celulosa Arauco han cerrado temporalmente varios de sus aserraderos desde fines de 2008. Estas empresas han desarrollado tres estrategias ante esta realidad. Por un lado, han realizado fuertes inversiones para modernizar sus aserraderos para mejorar la competitividad de ellos una vez que se normalice la demanda. Por el otro, han desarrollado un programa de mitigación para enfrenar el tema del empleo de los trabajadores. Finalmente, han acelerado planes de desarrollo en las áreas donde tienen sus instalaciones, en la medida que estas han sido afectadas como un todo por la crisis. Nos referiremos a las dos últimas.

#### *Plan de mitigación frente al desempleo*

Más de \$ 2.600 millones se destinaron en la Región del Biobío para implementar un programa de formación de capital humano, consistente en nivelación de estudios, capacitación y certificación de competencias laborales para tres mil trabajadores del sector forestal que perdieron su fuente laboral o cuyos puestos se encuentran en riesgo, a causa de la crisis económica internacional.

Se trata de un convenio de colaboración pionero en el país que suscrita por el entonces intendente de la Región del Biobío, Jaime Tohá en representación del gobierno regional; José Rafael Campino, presidente de la Corporación Chilena de la Madera (CORMA); Juan Miranda, Presidente de la Confederación de Federaciones de Trabajadores Forestales; y Sergio Gatica, del Consejo Nacional de Trabajadores Forestales. En calidad de garante de este acuerdo participó la entonces ministra del trabajo, Claudia Serrano.

Los trabajadores en riesgo de perder su empleo, cuya jornada sea disminuida, podrán acceder a capacitación y/o de nivelación de estudios, recibiendo además un subsidio de 50 mil pesos mensuales. Quienes se encuentren ya sin empleo y mientras dure su capacitación o nivelación de estudios también recibirán una beca de manutención, a excepción de quienes reciban seguro de desempleo o pensiones estatales.

El costo total del programa en la Región del Biobío es de \$2.617 millones, de los cuales \$1.917 son aporte del Gobierno y \$700 millones provienen de las empresas asociadas a CORMA. Asimismo el gremio forestal pondrá a disposición su experiencia en capacitación y certificación de competencias laborales, y realizará un aporte de otros \$472 millones para las Regiones del Maule, Araucanía y Los Ríos.

### *Plan de mitigación en territorios forestales*

Otra iniciativa que vale la pena registrar es el “convenio de cooperación público-privada para el desarrollo del territorio de Arauco” firmado a comienzos de junio de 2008 en Lebu firmado por el gobierno regional del Biobío, la empresa Arauco y la asociación provincial de municipios “Arauco 7”, en una ceremonia que contó con la presencia de la Presidenta de la República de la época, Michelle Bachelet. Considera iniciativas en marcha para el desarrollo de la zona, el incluye inicialmente un total de 12 proyectos, que involucran una inversión por parte de la empresa Arauco de 2.700 millones de pesos.

La ceremonia de firma estuvo encabezada por el entonces intendente Jaime Tohá, el gerente general de Arauco, Matías Domeyko, y el presidente de Arauco 7 y alcalde de Lebu, Carlos González. En la ocasión, la ex Presidenta de la República, Michelle Bachelet, se refirió al convenio como una iniciativa múltiple que va a afectar positivamente el desarrollo de la provincia, la generación de trabajo y destacó el esfuerzo común entre gobierno, empresa y trabajadores por superar la crisis.

El gerente de Arauco, resalto que si bien representa a “una compañía internacional, con presencia en más de 70 países, pero que no se ha olvidado de sus raíces y es por eso que hoy hemos firmado este acuerdo” y que: “confiamos plenamente en la capacidad de la provincia de Arauco, en sus autoridades, en sus emprendedores, en sus estudiantes y en sus trabajadores. Este convenio, fruto del trabajo de todo un equipo de profesionales de la provincia y de nuestra empresa, busca entregar un respaldo concreto al desarrollo de esas capacidades”. El presidente de Arauco 7, Carlos González, también destacó el trabajo conjunto. “Este convenio recoge las inquietudes de siete comunas, las que hemos participado en forma seria y con una mirada de largo plazo”.

Los objetivos de este convenio son contribuir al fortalecimiento de la identidad de la provincia de Arauco, basada en la vocación forestal y maderera del territorio; aportar al desarrollo económico social de la provincia de Arauco abriendo nuevas oportunidades vinculadas a la cadena de valor de la empresa Arauco y sus proveedores; aportar a la integración social de las comunidades de la provincia, en los ámbitos de vivienda, educación y cultura; y crear nuevas oportunidades de empleo, en especial a través de programas de construcción de viviendas. En el Anexo N° 1 se entrega un resumen de las actividades que se desarrollarán dentro de este programa, como una forma de mostrar la amplitud y complejidad de las acciones que se emprenden.

Finalmente, se formula una reflexión, que será retomada al final del trabajo. Este tipo de iniciativas público-privadas solo pueden tener lugar en un sector donde las empresas practican la RSE como estrategia de gestión y ello, de paso les asegura su sustentabilidad.

## **Sector Frutícola**

### **Antecedentes**

Lo primero que hay que destacar es el rápido crecimiento del sector: a partir de una situación en que el año 1973, donde había 60.000 hectáreas plantadas, se pasa a 221.915. En algunos períodos se crecía a una tasa del 10% anual. Esta superficie se ha consolidado y los cambios ocurren por la introducción de nuevas variedades y con el crecimiento de algunas especies en detrimento de otras.

Estas plantaciones se basan en 10 especies que concentran el 69% de la superficie. Geográficamente, el 83% de los frutales se ubican entre Coquimbo y Maule. Últimamente, se observa un crecimiento importante las Regiones del Biobío y de la Araucanía.

Participan en este negocio unos 7.000 productores, 750.000 trabajadores, 700 exportadores, pero con una fuerte concentración en las empresas exportadoras, como se verá más adelante.

Chile es el más importante exportador de fruta del hemisferio sur. Se sitúa en el primer lugar se encuentra la uva de mesa y luego vienen las manzanas, peras y kiwis.

El principal mercado de destino es Norteamérica (50%), le sigue con menos de la mitad Europa (28,5%) y Asia (10%).

Se deben destacar dos hechos que posibilitan el desarrollo de la fruticultura chilena volcada hacia el mercado externo. Por un lado, las condiciones naturales (clima, ubicación geográfica, etc.), y el hecho de situarse en el hemisferio sur permite abastecer a los mercados del hemisferio norte en una época de contra estación. Por el otro, hay que considerar el cambio de hábitos de consumo en la población de ingresos medios y altos en los países del hemisferio norte donde crecientemente valoran el consumo por alimentos frescos, entre los cuales la fruta, ocupa un lugar importante. Valores que condicionan la dieta determina la elección de alimentos que se caracterizan por su frescura, por ser naturales y sanos resultan determinantes en esta nueva demanda. Esta nueva demanda es diferente a la que tradicionalmente existió sobre el consumo de productos exóticos, como pueden ser los tropicales. La nueva demanda es por consumir *winter fruit*, la misma fruta que consumen en sus épocas de cosecha, vale decir las uvas, manzanas, peras, etc. que demandan durante el resto del año.

Las principales empresas exportadoras concentran aproximadamente el 50% de la fruta exportada.

## Organización Gremial

Dentro de este sector, las organizaciones empresariales que se destacan por impulsar la RSE son la Federación de Productores de Frutas (FEDEFruta) y la Asociación de Exportadores (ASOEX)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Resulta interesante constatar que la tradicional organización empresarial del campo, la SNA, no ha jugado un papel protagónico en este tema.

**Cuadro 3. Participación de las principales empresas exportadoras***(Miles de cajas)*

Empresas	Temporadas				Part. 06/07 (%)	Variación 2006/2005
	2003/4	2004/5	2005/6	2006/07		
Dele Chile S.A.	17.268	17.540	15.588	13.132	5,3%	-15,8
Unifruiti Ltda.	11.538	11.457	11.576	12.055	4,8%	4,1
Del Monte Fresh	11.637	10.792	11.914	10.326	4,1%	-13,1
David del Curto	10.034	10.284	11.558	9.990	4,0%	-13,6
Río Blanco Ltda.	7.146	8.904	9.388	9.632	3,9%	2,6
COPEFRUT S.A.	9.019	7.606	8.443	9.671	3,9%	14,5
Agricom Ltda.	6.330	7.614	6.223	8.795	3,5%	41,3
Chiquita Chile	7.490	8.350	7.779	8.656	3,5%	11,3
Subsole	4.344	6.296	6.446	7.789	3,1%	20,8
Frusan S.A.	6.232	6.428	7.160	6.277	2,5%	-12,3
Aconex	3.416	5.230	5.398	6.214	2,5%	15,1
Rucaray S.A.	6.215	6.093	6.444	5.865	2,3%	-9,0
Otras	110.446	117.468	122.704	141.496	56,6%	15,3
Total	211.115	224.062	230.621	249.898	100%	8,4

Fuente: ASOEX

**FEDEFRUTA**

La Federación gremial nacional de productores de frutas de Chile (FEDEFRUTA), fundada el 17 de noviembre de 1985, es una organización gremial sin fines de lucro que reúne a los productores de fruta chilenos. La entidad orienta su labor a la unificación de los productores en la búsqueda de criterios compartidos, para salvaguardar sus intereses a través de la representación y defensa de sus legítimos derechos ante la industria frutícola nacional e internacional, ante las autoridades de gobierno; y para vincularlos con los distintos sectores públicos y privados para desarrollar eficientemente su tarea productiva.

La federación agrupa a más de 1.000 productores y 22 asociaciones, y bajo su alero operan comités sectoriales: HORTACH (hortalizas), ChileNut (nueces), Comité de arándanos y Comité de duraznos conserveros.

FEDEFRUTA ha promovido entre sus asociados, en conjunto con Chilecalifica y Fundación Chile, la certificación de competencias

laborales y la capacitación de acuerdo a las deficiencias detectadas en la calificación.

También ha impulsado el funcionamiento de Comercio Justo, con la cooperación de la Universidad de Wageningen (Holanda), para favorecer a pequeños agricultores por sugerencia de Walmart, Starbucks y algunos *brokers* europeos.

En conjunto con la Asociación de Exportadores ha venido incentivando la aplicación de Chilegap, para evitar que cada *broker* o *retailer*, que llega a comprar a Chile exija la aplicación de sus propias normas y llegar al reconocimiento de una norma única chilena.

Por último, Fedefruta ha incentivado a los productores para formar pequeñas exportadoras propias, utilizando los instrumentos de fomento de CORFO, especialmente Profos (Proyectos asociativos de fomento).

## ASOEX

La Asociación de Exportadores de Chile A.G., Asoex, fundada en 1935, es la entidad gremial de carácter privado que representa a los exportadores de frutas y hortalizas frescas de Chile. Actualmente Asoex cuenta con una amplia red de apoyo a la comercialización de fruta en el exterior y sus miembros representan el 90% del volumen exportado por el sector frutícola y más del 50% de la producción nacional en este rubro. En las últimas décadas, la creación de la Fundación para el desarrollo frutícola, FDF orientada a impulsar y canalizar las necesidades de investigación y de la OTIC<sup>10</sup> AGROCAP, encargada de promover, organizar y supervisar programas de capacitación, ha colaborado en el desarrollo de la industria.

Entre sus tareas prioritarias está el defender los intereses de la industria frutícola, promover la apertura y defensa de los mercados externos, administrar convenios fitosanitarios internacionales, proveer información técnica de apoyo a la industria, promover el consumo de la fruta chilena en los mercados externos, contribuir al desarrollo de la

---

<sup>10</sup> OTIC: Organismo técnico intermedio de capacitación.

imagen de nuestro país, apoyar y participar en investigaciones orientadas a mejorar los resultados del sector en cuanto a producción y postcosecha.

La asociación de exportadores (ASOEX), ha desarrollado un interesante programa de establecer prácticas de RSE en empresas medianas de productores de frutas. Con ello, se muestra un ejemplo concreto que rompe el mito que sostiene que la implementación de este estilo de gestión sería exclusiva solo para el ámbito de las grandes empresas, o en su versión más extrema, que plantea que solo sería posible de aplicarse en las grandes empresas multinacionales.

En el año 2004 se seleccionaron 15 Pymes de los sectores frutícola, vitivinícola y manufacturero, que comenzaron a implementar este modelo. Estas se localizan en la provincia del Maipo, de la Región Metropolitana, zona seleccionada para dar inicio a este proyecto. Se pretendía derribar el mito de que solo las grandes empresas pueden ser socialmente responsables. Para ello el Centro Vincular —entidad que se trata más adelante— operó un proyecto con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

Vale la pena destacar la publicación del “Manual de buenas prácticas laborales para la agricultura chilena”, editado por Asoex, con el apoyo de la Fundación para el desarrollo frutícola, FDF y la OTIC AGROCAP. Esta publicación contó con el patrocinio del Gobierno a través de INDAP. En la presentación se reconoce explícitamente que este manual tiene “como objetivo sistematizar la información existente, aunar criterios e incorporar principios básicos de Responsabilidad Social Empresarial”.

*ChileGAP*. Es un Programa para la certificación de las buenas prácticas agrícolas (BPA) que armoniza los requerimientos de los principales mercados internacionales con el propósito que los productores y exportadores nacionales puedan implementarlas en sus predios cumpliéndolas al mínimo costo. ChileGAP fue desarrollado en virtud de un mandato de la Asociación de exportadores de Chile (ASOEX) y llevado a cabo por la Fundación para el desarrollo frutícola, para contar con un

programa que resolviera los problemas derivados de la necesidad de múltiples certificaciones. Es un programa de participación voluntaria, que establece un marco de trabajo, con reglas establecidas y de amplia difusión, público y no discriminatorio y reconocido por los agentes del mercado. La verificación de su aplicación es efectuada por organismos independientes. El estándar chileno en Buenas Prácticas Agrícolas (ChileGAP), ha sido avalado y certificado por Eurogap y por Davis Fresh, este último a través del programa ProSafe Certified.

### Casos analizados

En esta sección se analizan dos casos del sector frutícola. El primero corresponde a COPEFRUT, empresa chilena de carácter regional de envergadura. El segundo corresponde a la descripción y análisis de empresas medianas y pequeñas que han introducido la RSE en su gestión.

#### *COPEFRUT S.A.*

La empresa COPEFRUT, es la versión actual de una cooperativa agrícola, con una larga trayectoria, que se mantiene en la actualidad como sociedad anónima, con una fuerte preocupación por desarrollar una moderna política de relaciones laborales, situación que ha sido ampliamente reconocida en el medio empresarial.

La Cooperativa agrícola y frutícola de Curicó Ltda. Coopefrut, actualmente transformada en la sociedad anónima COPEFRUT, nació en 1955. Un grupo de productores de frutas, especialmente de manzanas, se agruparon para estructurar una organización que permitiera producir y comercializar en mejores condiciones.

Luego de un par de temporadas, a fines de los años 50, en que usaron los servicios de las exportadoras tradicionales de la época, David del Curto y Pruzzo, don José Soler promovió un camino independiente para los fruticultores de Curicó. Su intención era escapar de los bajos precios que se pagaba a los productores en el mercado chileno.

La cooperativa se ubica en Curicó, provincia de la Región del Maule, a 190 kilómetros al sur de Santiago. Cuenta con 350 socios

productores y 85 accionistas propietarios y fue transformada en 1992 en sociedad anónima.

Las razones de los socios originales para constituir una cooperativa son varias. En primer lugar, se trataba de empresarios de tamaño medio que no tenían el capital necesario para constituir una empresa exportadora, con todas las instalaciones que ella requería. En segundo lugar, en los años 50 existía una legislación que favorecía el establecimiento de cooperativas, mediante el otorgamiento de franquicias tributarias. Por último, el origen regional de los socios, favorecía una predisposición hacia la asociatividad requerida para la formación de una cooperativa.

Las razones para dejar de ser cooperativa y de transformarse en una sociedad anónima, tienen que ver con cambios en las condiciones originales<sup>11</sup>. En primer lugar hay que considerar que las instalaciones de la cooperativa así como el patrimonio de los socios individualmente considerados habían crecido en forma significativa. En segundo lugar, durante el gobierno militar, las franquicias tributarias que favorecían a las cooperativas fueron derogadas. Pero, el factor más importante es el tema de la seguridad jurídica que tenían los bienes de la cooperativa (un socio, un voto), frente a eventuales cambios en la situación política en el país. Esta variable, tiene más bien una connotación jurídica —política que se expresa en los documentos de COPEFRUT como la necesidad de contar con una mayor agilidad administrativa.

La amplia base productiva con que cuentan los socios les ha permitido establecer un sistema *sui generis* de comercialización dentro de la industria frutícola ya que los productores comparten los riesgos de la comercialización con la empresa exportadora. En este caso, los fruticultores entregan su producción sin que se les garantice un precio mínimo. Esto ha llevado a que la empresa mantenga un bajo nivel de endeudamiento dentro de la industria exportadora. Esa holgura financiera le

<sup>11</sup> Esta situación es reflejo de una situación generalizada, donde la mayoría de las cooperativas agrícolas, lecheras, pisqueras, etc. entraron en un proceso de extinción y algunas simplemente desaparecieron mientras otras fueron transferidas a otros propietarios quienes las transformaron en Sociedades Anónimas. Este caso de COPEFRUT es la excepción ya que la transformación en Sociedad Anónima transformó a los “socios” en “accionistas”.

ha facilitado retribuir a sus productores con una fuerte transferencia tecnológica, que a su vez les permite aumentar la rentabilidad de su huerto. En otras palabras, en el caso de esta empresa no existe espacio para que se den las conflictivas relaciones entre los productores, por un lado, y las empresas exportadoras, por el otro.

La empresa posee cuatro plantas embaladoras de frutas. Una en Buin, ubicada en la Región Metropolitana, donde se procesan mayoritariamente carozos. En la localidad de Teno, se ubica la planta Cenkiwi donde se procesan kiwis, carozos, berries y hortalizas congeladas. Estas instalaciones son únicas en su género y se diseñó especialmente para el procesamiento de kiwis. En Curicó, en la planta Cenfrut, se procesan manzanas, peras y cerezas. Se agrega ahí una planta donde se procesan jugos concentrados. En Linares está la planta con ese mismo nombre donde se procesan manzanas y peras.

En el caso del kiwi, las cámaras de conservación han sido además equipadas con filtros absorbentes de gas etileno, lo que favorece el almacenaje prolongado del producto en cada una de las plantas. Una relación de plena confianza y alta fluidez con los productores ha permitido un vínculo permanente que se ha hecho perdurable en el tiempo. La rotación de productores prácticamente es inexistente.

En ese mismo sentido se ha constituido una relación de confianza con los importadores y distribuidores en el mundo y ha surgido un estilo de relación comercial flexible caracterizado por la seriedad e importancia que se asigna a esa etapa del proceso lo que permite que el producto llegue en la mejor forma al consumidor final.

El caso más emblemático de esta política fue la introducción del kiwi. A fines de los años setenta, cuando ese frutal era desconocido en Chile, esta empresa trajo los primeros ejemplares desde Nueva Zelanda y mantiene su cultivo hasta la actualidad, situación que no ocurrió con numerosos productores que participaron en el negocio inicial y que luego de sucesivos fracasos lo abandonaron.

La compañía emplea a 373 trabajadores permanentes y aproximadamente 2.000 trabajadores con contratos por faenas, los que en los períodos peak de la temporada frutícola pueden llegar a unas 3.000 personas.

*Tratamiento novedoso al trabajo temporal*

El 70% de sus temporeros vuelve cada año a trabajar con ellos, sus oficinas centrales están en la VII Región y los sueldos de sus empleados de planta están entre los más altos del sector.

¿Cómo logra conjugar COPEFRUT el éxito comercial con el énfasis social? Un factor importante es el origen como cooperativa que ha marcado la gestión de la empresa, cuando se forma la Cooperativa frutícola de Curicó, COOPEFRUT. Aunque por motivos de agilidad administrativa la empresa se convirtió en Sociedad Anónima, una parte relevante del crecimiento descansa en su origen asociativo. Como se ha planteado, hasta hoy cuenta con una importante cantidad de socios-productores, cerca de un centenar, que dan cuenta del 60% de las frutas que maneja la empresa. De hecho, la rotación de personal es casi inexistente. En un año promedio solo se despide a un trabajador.

Uno de los problemas más serios que enfrenta la actividad frutícola es que no es usual que a los trabajadores temporales se les pague la previsión, que cuenten con problemas de instalaciones adecuadas para comer e incluso de baños en los campos. Los temporeros de COPEFRUT almuerzan en forma gratuita en el casino de la empresa, pueden usar el centro recreacional, que incluye piscina y cancha de fútbol y, finalmente, tienen un Fondo de Bienestar que funciona con cuotas de los trabajadores y aportes de la empresa. Por último, pueden tener acceso al recorrido por la ruta de la fruta que se realiza al final de cada temporada, como se verá más adelante.

Un hecho que debe ser resaltado es que COPEFRUT no utiliza el sistema tradicional de abastecedores de fuerza de trabajo temporal a través de empresas contratistas. Es la propia empresa la que desarrolla un sistema para fidelizar la fuerza de trabajo temporal.

Lograr adecuados y justos equilibrios en el desarrollo de la vida personal, familiar y competencias laborales de cada una de las personas que conforman la empresa es uno de los principales objetivos de esta área que busca atraer, conservar y desarrollar el mejor talento humano que con entusiasmo puede contribuir al logro de las políticas corporativas.

En un ambiente de fluidas y cordiales relaciones laborales, el sindicato cumple un rol fundamental como nexo entre todos los trabajadores y la empresa.

El tema de la fidelización laboral es clave a la hora de entender la cultura empresarial de COPEFRUT. El promedio de antigüedad de los 370 trabajadores de planta es de 15 años.

### *El Premio Vial Espantoso*

En 2006 la empresa COPEFRUT recibió el premio que otorga la Fundación Carlos Vial Espantoso.

Esta fundación nació en 1999 y desde el año 2000 premia a las empresas con mejores políticas de responsabilidad social de Chile<sup>12</sup>. El propósito del premio es destacar el valor del trabajo humano, difundir las buenas prácticas laborales y promover mecanismos que posibiliten a que trabajador y empresario se reconozcan en el fruto del esfuerzo común.

A las empresas que postulan al premio se les hace llegar un cuestionario confidencial en materias relacionadas con prácticas e iniciativas innovadoras en políticas laborales, aplicadas al interior de la empresa. El jurado estudia y evalúa la información entregada y realiza una selección de las empresas finalistas.

Dentro del proceso de selección entre los cerca de cien postulantes que hay cada año, se preseleccionan siete. Luego se encarga a académicos de la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile para que estudie los antecedentes de los candidatos.

Se entrevista a los directivos de la empresa, a los dirigentes sindicales y las autoridades locales. Además, se revisan los registros de la Inspección del Trabajo, el Servicio de Impuestos Internos, las Isapres y las AFP.

---

<sup>12</sup> Premio Carlos Vial Espantoso 2006. En 2007, este reconocimiento recayó en la empresa Gerdau Aza. En 2005 fue premiada Laboratorio Chile. En 2004 el premio recayó en Cristalerías Chile. En 2003, la empresa galardonada fue Embotelladora Andina y en el año 2002 el reconocimiento lo obtuvo Enaex. Por su parte, en 2001 Compañía General de Electricidad (CGE); 2000 la empresa premiada fue Methanex Chile.

Lo que más pesó a la hora de entregar el premio a COPEFRUT fue que el 70% de sus temporeros vuelve cada año a trabajar con ellos: sus oficinas centrales están en la VII Región y que los sueldos de sus empleados de planta se encuentran entre los más altos del sector.

Entre los criterios que también se reconocieron a COPEFRUT, se cuentan la importante red de beneficios establecida tanto para los trabajadores que poseen contrato indefinido como para aquellos que cuentan con contrato por faenas temporales; la instalación de un complejo deportivo para todos los empleados y el establecimiento de un fondo de retiro que permite velar por el futuro de sus empleados.

Asimismo, la compañía destina el 27% de sus utilidades anuales a distintas inversiones en las personas, a través de la entrega de beneficios, incentivos variables por desempeño y capacitación.

#### *Algunos ejemplos de las actividades que realiza la empresa*

La tradición de COPEFRUT es que cada año a mediados del mes de agosto se invita a un grupo de 80 trabajadoras que procesan su fruta a conocer la ruta que siguen los productos de la empresa.

Los buses inician el recorrido en Curicó, toman la Ruta 5 y luego la “Carretera de la fruta” rumbo a la costa de la V Región. Una vez en Valparaíso, visitan un barco en que se están cargando los productos de COPEFRUT. Luego viene un recorrido por el puerto, con almuerzo con vista a la bahía incluida, que termina con una visita a la ciudad de Viña del Mar. Esta actividad representa un ejemplo de ser relativamente simple de realizar y de bajo costo y que tiene un fuerte impacto sobre los trabajadores que participan en ella.

Finalmente hay que señalar que en conjunto con sus empleados, creó una Corporación de bienestar, que otorga becas de estudio con la venta de desechos. Estableció además la creación de un Comité de bienestar para los trabajadores de temporada, quienes a través de él, aportan una pequeña cuota en dinero a un fondo, que es utilizado para eventualidades como enfermedades de cónyuges e hijos, incendios, etc.

## Medianas empresas

El segundo caso de esta sección se refiere a la adopción de prácticas de RSE por las Pymes. Al respecto, Asoex pudo implementar el proyecto emblemático que se analiza a continuación, gracias al apoyo que tuvo de la consultora VINCULAR. Se trata de una iniciativa establecida en el año 2002 dentro de la Universidad Católica de Valparaíso, interesada en el tema de la RSE. Define su misión en “promover una cultura de Responsabilidad Social Empresarial como elemento esencial para mejorar la competitividad y sustentabilidad de los negocios, actuando en el ámbito de la gestión estratégica y desarrollando relaciones virtuosas con los distintos grupos de interés”. VINCULAR ofrece servicios de planificación estratégica de la RSE, entre los cuales se encuentra un proyecto emblemático: “Adopción de la Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresa en Chile” busca mejorar la competitividad de las Pymes que participan en cadenas ligadas a los principales sectores exportadores del país.

El proyecto implica la aplicación de un modelo de gestión de la RSE, el cual permite identificar, controlar y mejorar los impactos económicos, sociales y ambientales de las operaciones de una compañía sobre sus distintos grupos de interés, asegurando la sustentabilidad del negocio y del entorno que le rodea.

Las primeras Pymes en incorporar este modelo fueron localizadas en el Programa Territorial Integrado (PTI) de CORFO, que abarca la zona sur de la Región Metropolitana, territorio que presenta adecuadas condiciones para desarrollar esta primera experiencia. El proyecto tiene como objetivo incrementar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas chilenas, a través de la incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial en las estrategias de negocios, a fin de maximizar sus beneficios privados y sociales.

Para su ejecución, el proyecto recibió del Fondo multilateral de inversiones (FOMIN), del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), un aporte no reembolsable de US\$ 1.250.000.

El proyecto, busca que las empresas incorporen en su sistema de gestión de negocios valores éticos, bienestar de sus trabajadores,

respeto por las comunidades de su entorno y el medio ambiente, así como a sus clientes y proveedores, es decir, involucra a todos los grupos de interés de la empresa, mejorando su competitividad y sustentabilidad.

Como uno de los aspectos claves de la RSE, es comunicar sus resultados el programa piloto ha incorporado elementos que permiten comunicar de manera confiable y verificable el buen desempeño empresarial en estas materias, para ello se cuenta con el reporte de sustentabilidad el cual permite identificar, controlar y mejorar el impacto económico, social y ambiental de las operaciones de las empresas. Dicho reporte, ha sido desarrollado siguiendo las normas establecidas por el *Global Reporting Initiative* (GRI); que cuenta con un amplio respaldo internacional.

Antes de presentar algunos casos de este programa, como una manera de mostrar el trabajo realizado, es necesario registrar que si bien estas experiencias son reducidas, existen otras que han tenido relativo éxito, incursionando en el ámbito del “Comercio justo”<sup>13</sup>.

## Análisis de tres casos de Medianas Empresas

A continuación se presentan algunas experiencias donde las intervenciones para introducir la forma de gestión RSE se focaliza en medianas empresas y donde la intervención tiene su origen en iniciativas desde Asoex.

<sup>13</sup> Un ejemplo es Vinos Lautaro, nació en 1997, en Sagrada Familia, Provincia de Curicó y reúne a 16 agricultores asignatarios de la reforma agraria, produce y vende vino para la exportación, lo que en una primera etapa se realizó en pequeñas cantidades. Apenas creada la empresa se estableció contacto con la OXFAM Wereldwinkels de Bélgica, una organización que trabaja en el mercado del “Comercio Justo” y que casualmente se encontraba en Chile buscando empresas. El Comercio Justo es una forma alternativa de comercio abalada por varias ONGs, movimientos sociales y políticos que promueven una relación comercial justa entre productores y consumidores. Actualmente, Sagrada Familia produce 1.069.500 litros de vino al año, de los cuales el 60% se embotella y el 40% se exporta a granel y al mercado interno. Sus principales mercados son Bélgica, México, Holanda y Brasil.

### *Agrícola La Masía<sup>14</sup>*

Esta empresa se funda en 1976 en la localidad de Paine, en la Región Metropolitana y presta servicios agrícolas y produce fruta que comercializa en el mercado nacional e internacional. Tiene 72,4 hectáreas plantadas, cuenta con una planta de 40 trabajadores permanentes y en la época de cosecha llega a 200 trabajadores temporeros. Su principal predicamento es que su éxito se sustenta en las personas que la conforman, por eso gran parte de sus esfuerzos en materia de RSE se concentran en sus trabajadores.

Prueba de ello es que desde la dirección de la empresa Agrícola La Masía se incentivó a los trabajadores a formar en 1987 el sindicato agrícola de la zona, permitiéndoles dar a conocer organizadamente sus expectativas. Al comienzo, los trabajadores tenían desconfianza de que se tratara de un sindicato “amarillo”, lo que quedó desmentido en el corto plazo.

En Agrícola La Masía la RSE ha ido tomando cada vez mayor impulso, sobre todo ante las crecientes exigencias de estándares de calidad de los mercados desarrollados. Un importante paso en el camino a la gestión de excelencia lo dio a mediados del 2002, cuando inició el proceso para obtener la certificación EuroGap, norma impulsada por una asociación de supermercados europeos que responde a la preocupación de los consumidores en lo que respecta a seguridad de los alimentos, protección del medio ambiente y bienestar de los trabajadores. Esta iniciativa se desarrolló junto a otras pequeñas y medianas empresas de Paine, que se unieron en un Programa de fomento productivo de CORFO.

El objetivo general del proyecto fue elevar los estándares de calidad en el proceso de producción y la asepsia del producto con la finalidad de acceder a los mercados europeos.

Para ello se fijaron las siguientes metas:

---

<sup>14</sup> Tiene uva de mesa, cerezas, peras y ciruelas, en total 72,3 has plantadas, cuenta con 41 trabajadores permanentes y llega a los 250 de temporada en la época de cosecha. Ver: La Masía. S.A. Reporte de Sustentabilidad. Económico, Financiero, Social y Medioambiente. Vincular, GRI, Santiago, 2005.

- Promover un cambio cultural en base a constantes jornadas de capacitación.
- Comprometer a los trabajadores mediante el desarrollo de sinergias y fomentando la comunicación.

Para cumplir en forma óptima con los objetivos del proyecto y hacer partícipes a los trabajadores, se decidió dividirlo en tres etapas: cambio de infraestructura, adquisición de nuevas herramientas y utensilios, y establecimiento de un programa permanente de capacitación.

### *Grupo Agrícola Santa Laura del Alto*<sup>15</sup>

El precursor de este grupo comenzó como arrendatario de una pequeña propiedad en el sector de Alto Jahuel, en la comuna de Buin. Luego, con el apoyo de sus hijos logra comprar los terrenos hasta entonces arrendados y en 1978 se comienza a cambiar hacia el rubro frutícola. En 1993 incorpora formalmente a su familia, es decir a sus hijos, en el negocio agrícola.

Luego para complementar servicios, especialmente en el ámbito de deshidratados y procesamiento de fruta seca, junto a sus dos hijos crea en 1996 crea otra sociedad.

En la actualidad y en conjunto ambas empresas producen uva de mesa, uva vinífera, ciruelas frescas, totalizando 90 hectáreas, ciruelas deshidratadas y prestan servicios a terceros.

Se incorporaron al proyecto siguiendo los siguientes pasos:

- Diagnóstico de RSE de la empresas, lo que permitió definir las percepciones y expectativas de los grupos de interés y analizar las mejores practicas sectoriales parta determinar las áreas donde había que intervenir.
- Planificación estratégica de RSE donde se definió las prioridades estratégicas socialmente responsables.

<sup>15</sup> Ver Agrícola Santa Laura del Alto S.A. y Olmedo Hermanos Limitada. La Masía. S.A. Reporte de Sustentabilidad. Económico, Financiero, Social y Medioambiente. Vincular, GRI, Santiago, 2005.

- Planificación operativa de gestión incorporando la RSE en función del diagnóstico y de las prioridades establecidas.

La empresa ha logrado avanzar en los indicadores de RSE como son la gestión ambiental y limpia, en la calidad de vida de sus trabajadores, en el compromiso con la comunidad donde la empresa se encuentra ubicada y en el respeto hacia los proveedores y sus principales clientes.

### *Agrícola Faisal*<sup>16</sup>

Agrícola Faisal Abu-Awad es una empresa familiar, ubicada en la comuna de Buin. El dueño de la agrícola, Faisal Abu-Awad Hadwed, comenzó en 1977 arrendando parcelas del ex fundo La Paloma para cultivar parrones y almendros. Hoy cuenta con una superficie propia cercana a las 70 hectáreas, con una variedad de frutales que incluyen uva de mesa, ciruelos, damascos, cerezos, duraznos, paltos y arándanos.

Gran parte de la producción se destina a la exportación, siendo sus principales mercados de destino Estados Unidos, Europa, Rusia, Corea, Japón, Holanda, Inglaterra y Medio Oriente. En el mercado nacional, distribuye paltas y pasas flame y corinto, variedades que le han permitido convertirse en el principal proveedor de pasas de la Sociedad de Productores de Leche (SOPROLE).

Para acceder a los mercados de países desarrollados, la agrícola debió implementar una serie de cambios en infraestructura y manejo productivo, a fin de cumplir con los requerimientos de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Entre las inversiones realizadas destaca la construcción de un *packing* climatizado y un frigorífico, el cual además se utiliza para prestar servicios de guarda de fruta. De esta manera, la empresa junto con cumplir las BPA, logró certificarse EuroGap. Adicionalmente, cuenta con una planta deshidratadora para el procesamiento de las uvas a pasas, la cual tiene implementado el sistema HACCP (análisis y control de puntos críticos), como sistema de gestión de calidad.

---

<sup>16</sup> Ver: Exportaciones AbuFruit. Reporte de Sustentabilidad. Económico, Financiero, Social y Medioambiente. Vincular, GRI, Santiago, 2005.

Todo ello ha sido posible gracias a la dedicación de los cuatro integrantes de la familia y al liderazgo de su dueño, quien con anterioridad a las exigencias impuestas por los mercados, realizaba esfuerzos por mejorar el desempeño de su empresa, teniendo presente que los trabajadores son el principal capital que posee.

Agrícola Faisal Abu-Awad se ha preocupado por la capacitación de sus trabajadores, tanto permanentes como temporales, pues considera que ello resulta fundamental para lograr productos con la calidad que exige el mercado. La empresa otorga un bono extra a los tres mejores cosechadores de cereza, que no son necesariamente los que obtienen un mayor volumen, sino que aquellos que aplican los conocimientos adquiridos en la capacitación, es decir que cosechan una cantidad adecuada y, al mismo tiempo, son cuidadosos en sus labores, evitando las mermas y evitando dañar los árboles.

### *Visión de conjunto*

En este punto interesa destacar la implantación de estrategias empresariales de RSE en tipos de empresas que no son las que puedan ser consideradas como “típicas” o “esperables”, como podrían ser las filiales de las grandes empresas frutícolas de las grandes transnacionales como pueden ser las empresas Chiquita o Dole<sup>17</sup>.

El hecho de constatar la incorporación de la RSE en una empresa como COPEFRUT es una señal que muestra la posibilidad de aplicar este tipo de gestión en entidades de carácter local, como contrapunto de empresas que forman parte de conglomerados internacionales donde este tipo de prácticas son usuales en sus países de origen. En el caso de COPEFRUT se trata de una empresa de carácter regional que avanza en el tema de la responsabilidad social a partir de situaciones concretas

<sup>17</sup> Por ejemplo en la Página WEB de DOLE se puede leer: “La visión de Dole Food Company’s es proveer consistentemente frutas y verduras saludables, de alta calidad y frescas; protegiendo el medio ambiente en el cual estos productos crecen y son procesados. La dedicación de Dole a la calidad es un compromiso sólido basado en programas de seguridad alimenticia, protección científica de cosechas, medidas de control, estado del arte en producción y técnicas de transporte, mejora continua a través de investigación y desarrollo, y dedicación por la seguridad de los empleados, comunidades y el medio ambiente”.

y complejas que requieren de soluciones específicas. La situación a la que responde es la de contar con fuerza de trabajo estable y capacitada en faenas donde predomina el trabajo de temporada. Además las respuestas que se entregan tienen un carácter marcadamente local y donde su implementación no requiere de procedimientos demasiado complejos ni significan costos exagerados.

En el caso de empresas medianas se quiere rescatar el impacto que puede tener un impulso inicial externo y la percepción que tienen sobre este proceso los principales actores.

El testimonio de empresarios<sup>18</sup> que participaron en la experiencia, destacaron en un acto público realizado en la SOFOFA que durante el proceso de implementación se había hecho por primera vez preguntas, que ahora estimaba fundamentales para el manejo de su empresa, pero que hasta entonces, jamás se las habían formulado luego de más de dos décadas a la cabeza de la empresa. Por otro lado también se señaló que algunas actividades que eran rutinariamente realizadas por la empresa, habían sido revalorizadas, y por lo tanto se les había puesto en un plano de importancia hasta entonces prácticamente ignoradas.

A su vez conviene registrar testimonios de dirigentes sindicales, planteadas en una jornada de capacitación para dirigentes en la Región de O'Higgins, que resultan esclarecedores. Un dirigente sindical de un predio mediano que forma parte de esta iniciativa explicaba a sus compañeros dirigentes, la importancia que la RSE tenía para ellos en su calidad de dirigentes. Argumentaba: "algunos nos critican porque colaboramos con la implantación de esta experiencia, y dicen que nos pusimos apatronados... Esos compañeros no entienden que si la empresa no entra a este sistema, en el extranjero no van a comprar la fruta que cosechamos". Y se hacía la siguiente pregunta: "¿Cuál es el primer deber de todo dirigente sindical?" Y sin lugar a dudas se contestaba: "Mantener las fuentes de trabajo de los compañeros del sindicato". Por eso, concluía el líder sindical que: "Un buen dirigente debe colaborar con la RSE".

---

<sup>18</sup> Testimonios de empresarios en la ceremonia de Entrega de Informes de Sustentabilidad, realizado en la Sede de la SOFOFA, 2008.

## Sector Acuícola

### Antecedentes

En el caso de este sector se hará una diferencia entre la situación hasta 2007, cuando la actividad se encontraba en plena expansión, de la que ocurre en 2009, cuando enfrenta una crisis de proporciones.

De partida hay que dejar en claro que la crisis que enfrenta el sector desde 2007 en adelante es muy complejo en sus causas y más complejo aún en las posibles vías de solución. Además por la envergadura y magnitud del problema que se encuentra en pleno desarrollo, tiene una importante presencia en los medios. Si bien su origen es sanitario, las causas que lo gatillan son múltiples. La compleja negociación que las empresas del sector tienen con el sistema financiero y con el Gobierno es otro tema más complejo aún.

Este conjunto de temas no forma parte del análisis que se hace sino que se le considera como una situación dada que no se entra a discutir, sino que se le considera como una situación límite, de frontera entre dos períodos: primero uno de bonanza de la actividad; luego otro de crisis de proporciones.

En poco más de dos décadas Chile ha alcanzado una posición de liderazgo en la industria salmonera mundial, contribuyendo con un 80% de las exportaciones de la X Región y con sobre un 20% de las exportaciones de alimentos del país.

La actividad salmonera nacional se ha concentrado en la X Región. Sin embargo, debido a la crisis que enfrenta en la actualidad ha debido moverse más al sur.

Las cifras de este crecimiento son elocuentes y lo sitúan como el segundo productor de salmón en el mundo.

**Cuadro 4. Exportaciones chilenas de salmón y trucha**

Año	Millones de US \$	Año	Millones de US \$
1991	159	2002	973
1994	350	2004	1.439
1997	668	2006	2.300

Esta producción se destina al mercado externo, particularmente Japón, en primer lugar y le sigue Estados Unidos, la Unión Europea y varios países de América Latina.

## La organización gremial

SALMONCHILE se constituye en agosto de 1986, cuando se comienza a establecer la salmonicultura en Chile, como una entidad que reúne a las principales empresas del *cluster*. Actualmente cuenta con 76 socios, entre los cuales se cuentan empresas productoras de salmón y sus proveedores. En 1995 crea el Instituto tecnológico del salmón (INTESAL) que ha servido como plataforma y asesor tecnológico de las empresas asociadas.

Su actividad se ha desarrollado en torno a 4 líneas de trabajo:

1. Regulación interna de la actividad salmonícola, concertando acciones y normativas con las instituciones del sector público y sus asociados.
2. Sustentabilidad ambiental, sanitaria y laboral, proponiendo soluciones a introducir en las estructuras y sistemas de funcionamiento productivo.
3. Apertura al acceso de nuevos mercados, desarrollo de los existentes y defensa frente a los embates de la competencia internacional.
4. Relación fluida y transparente con las comunidades del entorno local, regional y nacional.

La mayoría de las empresas productoras de salmón en el país son de propiedad chilena, con importante presencia de empresas de Noruega y Holanda. También existen instalaciones de propiedad de capitales de Japón, Canadá y España. El principal referente para las empresas fue el modelo importado desde Noruega, en su versión más primitiva.

En las empresas de mayor tamaño, una significativa mayoría están integradas verticalmente en las fases de piscicultura (ovas, alevines y

*smolts*), cultivo y engorda en mar y en menor medida también a plantas de proceso. No así en el resto de las actividades dependientes del *outsourcing*. Siguiendo el patrón internacional, la tendencia hacia la concentración de estas empresas se encuentra presente en Chile.

La concentración se evidencia más en las exportaciones chilenas de salmónidos del 2007, cuando 7 empresas controlaron el 58% del valor de los embarques.

Las empresas integradas de capital internacional introducen sus innovaciones tecnológicas a partir de los programas de investigación y desarrollo implementados en sus centros tecnológicos y laboratorios centrales. Sin embargo, no existe mayor desnivel tecnológico entre estas y las empresas nacionales mayores, las que también acceden a las tecnologías más modernas existentes en el mercado mundial a través de sus propias antenas tecnológicas y de los prestadores de servicios y proveedores de maquinarias, equipos e insumos.

Las exportaciones del 2007 ascendieron a 2.241 millones de dólares y 397 mil toneladas, principalmente a EE.UU. y Japón.

Las 10 principales empresas productoras-exportadoras al año 2007, antes de la crisis, son las siguientes.

**Cuadro 5. Ranking de empresas exportadoras de salmónidos, 2007**

Empresa	% del Valor Total
Marine Harvest S.A. (Nutreco, Holanda)	10,0
Aqua Chile S.A. (Nacional, EE.UU.)	9,4
Mainstream S.A. (Ewos, Noruega)	9,0
Multiexport S.A. (Nacional, Japón)	7,0
Pesquera Los Fiordos S.A. (Nacional)	6,2
Salmones Antártica S.A. (Japón)	4,7
Camanchaca S.A. (Nacional)	4,3
Cultivos Marinos Chiloé S.A. (Nutreco, Holanda)	3,7
Pesca Chile S.A. (España)	3,5
Aguas Claras S.A. (Aqua Chile S.A.)	3,4
Otras	38,8
	100,0

Fuente: Aquanoticias

Existen 7 plantas para alimentos, las que además de la elaboración de productos especializados se preocupan de la asistencia técnica nutricional, la coordinación del transporte y el abastecimiento de 15.000 jaulas de alimentación existentes en los 600 centros de cultivo, distribuidos básicamente en el sur de la X Región y norte de la XI Región.

## Períodos analizados

Como ya se señaló, se distinguen dos períodos: el de crecimiento y bonanza que alcanza hasta 2007; y el de crisis que comienza en ese mismo año y permanece hasta la actualidad. La distinción entre ambos períodos resulta particularmente interesante desde la perspectiva de la RSE, como se verá más adelante.

### *Época de bonanza*

Para analizar la RSE en la industria del salmón se presentan: las relaciones con los proveedores (*cluster*), medio ambiente, laboral y la comunidad.

#### *Los proveedores: el cluster del salmón*<sup>19</sup>

El 87% de la actividad salmonera nacional se concentra en la X Región, extendiéndose naturalmente hacia la región vecina de Aysén donde se proyectan los mayores crecimientos del futuro.

En segundo lugar, es en este territorio acotado donde en los últimos 19 años se han venido creando más de 250 empresas que cubren las diferentes fases del proceso productivo, articulando los múltiples enlaces estratégicos de la cadena de valor y generando más de 50 mil empleos.

---

<sup>19</sup> Acerca del *cluster* del SALMONCHILE existen trabajos, tales como: Technopress y SALMONCHILE: "La Acuicultura en Chile". Diciembre 2003; Claudio Maggi. Agra 2000. "Cadenas Productivas: lecciones de la experiencia internacional y regional". Diciembre 2002; Cecilia Montero. CEPAL "Formación y Desarrollo de un *cluster* globalizado: el caso de la industria del salmón en Chile". Septiembre 2002; CORFO, Agraria Consultores. Fortalecimiento del *Cluster* del Salmón en la Zona Sur Austral de Chile. Diciembre 2004.

En tercer término, se han construido redes asociativas importantes, siendo la más significativa Salmonchile que representa a gran parte de la industria productora de salmones, pero gestando también asociaciones más especializadas en ámbitos tales como el transporte marítimo, la confección y mantenimiento de redes, las labores de buceo, los laboratorios, etc.

Los vínculos entre el sector público y privado en materias regulatorias y de fiscalización, en lo relativo a concesiones de mar y su zonificación, en torno a temas ambientales y sanitarios, en investigación y transferencias tecnológicas, en lo laboral, etc., deben ser fortalecidos porque han sido una de las mayores debilidades del *cluster*.

La innovación tecnológica ha sido un rasgo predominante del dinámico crecimiento del sector salmonero y de su competitividad en los mercados de exportación. El impacto de la actividad en el entorno regional ha sido muy significativo, a la creación de empleos directos e indirectos y al cambio en la fisonomía previamente agropecuaria de subsistencia propia de la isla de Chiloé, se agrega el impacto en las exportaciones de la Región de Los Lagos y el mejoramiento en el capital humano de toda la zona de influencia.

El epicentro de la cadena de valor lo conforman las empresas productoras de salmones y truchas, en cuyo entorno se han venido creando una multiplicidad de empresas (alrededor de 300) que abastecen de alimentos, procesan los salmónidos, mantienen y reparan redes, realizan el transporte terrestre y marítimo, prestan servicios de buceo, proporcionan servicios de diagnóstico y laboratorio, etc.

A mediados de los años noventa, en la medida en que las empresas de engorda alcanzaban mayor dimensión, fueron externalizando aquellas actividades distintas al propio cultivo, lo cual impulsó el surgimiento y consolidación del amplio sector de empresas proveedoras de equipos, infraestructura, insumos y servicios, la mayoría de ellas pertenecientes al estrato Pymes.

*Integración de las Pymes al negocio mayor.* Se observa una gran asimetría de las empresas al interior del *cluster*. Mientras en la pirámide superior campean unas pocas (6-8) empresas transnacionales y nacionales

de gran envergadura económica, con intereses multisectoriales y cientos de millones de dólares de productos exportados; en el centro de la misma hay un número mayor (50-80) de empresas medianas productoras de salmón y de servicios, conformadas por capitales nacionales, que han venido creciendo, capitalizando y evolucionando tecnológicamente a la par que el conjunto del *cluster* y en su propio seno.

La gran mayoría de estas, que ascienden a un número aproximado a 300 empresas, corresponden al estrato de pequeñas y medianas (Pymes).

*Transporte marítimo.* Está básicamente asociado a Arasemar y reúne a poco más de 20 empresas. La demanda por transporte marítimo crecerá más que la producción de salmónidos, por efecto de la extensión hacia la XI Región.

*Buceo.* 5.000 buzos se desempeñan en la salmonicultura. Los asociados a Adeb son aproximadamente 800 y corresponden al grupo más profesionalizado que aborda las tareas más complejas de fondeo y trabajos en profundidad. Además existen unos 2.500 buzos que trabajan directamente como asalariados de las salmoneras y 1.500 buzos más artesanales, que corresponden a mariscadores multifuncionarios que trabajan por cuenta propia.

*Redes.* La elaboración, mantenimiento y limpieza de redes es una actividad que progresivamente se ha venido complejizando y tecnificando en la medida que las exigencias de producción limpia y sanidad se han venido globalizando. Existen aproximadamente 50 talleres de redes, de los cuales 16 son más formalizados y están afiliados a la asociación del subsector, Atared.

*Salud de peces.* Hoy en día el problema sanitario es el mayor de la industria, con altas mortalidades en la fase piscicultura y altas pérdidas de la biomasa en la fase de engorda, mismas cuya verdadera dimensión es desconocida por falta de transparencia en la información. Laboratorios nacionales e internacionales presentes en el país, prestan servicios a la

industria, la cual consume varios millones de dólares en medicamentos, en particular antibióticos. Estos están asociados a Alavet, junto a otros laboratorios de salud animal.

### *Medio ambiente*

Existen empresas de servicios especializadas en esta materia, tanto en lo referente a diagnósticos y laboratorios, como a la aplicación de programas de mejoramiento, control y formación.

Salmonchile e Intesal han implementado iniciativas como el SIGES (Sistema de Integrado de Gestión), los acuerdos de producción limpia y el monitoreo ambiental, destinados a contribuir al blindaje de la salmonicultura chilena frente a los embates del exterior y a darle mayores garantías de inocuidad, calidad y seguridad a los productos.

Sin embargo, el mayor desafío es implementar masivamente y en plenitud el SIGE, que es una herramienta disponible de gran valor para el tratamiento integral de los temas medioambientales, de calidad, seguridad alimentaria, producción limpia y trazabilidad. Intesal es el centro tecnológico de Salmonchile en diálogo con expertos; empresas productoras y de servicios, ahora la tarea es aplicarlo a todos los niveles.

La organización gremial de la industria del salmón ha sido pionera en el impulso al mejoramiento del medio ambiente de su entorno productivo, a la introducción de sistemas de producción limpia certificados y en el diseño e implementación de una normativa exigente como la del SIGES.

A continuación se describen algunas de las actividades relacionadas con el medio ambiente.

Este acuerdo fue suscrito en diciembre del 2002, en forma voluntaria por Salmonchile y 48 empresas salmónicas, junto al Servicio de Salud, CORFO, Subsecretaría de Pesca, Gobierno Regional, etc.

Involucró a 371 centros de cultivo y plantas de procesamiento con 46 acciones concretas enfocadas al mejoramiento ambiental e incorporación de nuevas tecnologías de manejo en los centros de cultivo, en tanto los compromisos en las plantas de proceso se centraron en el manejo de residuos sólidos y líquidos (Rises y Riles).

El Sistema Integrado de Gestión, es un código de buenas prácticas establecida por Salmonchile-Intesal, donde se propone la estandarización y la implementación en aspectos de sanidad e inocuidad alimentaria, salud de peces, medioambiente, seguridad laboral, calidad de productos y procesos.

Es un código específico para la salmonicultura chilena, que tiene como piso toda la legislación aplicable al sector y a la que se agregan las normas internacionales como ISO 9001, ISO 14001, seguridad laboral OHSAS 18001 y HACCP, que es el estándar que define los requisitos para el sistema de gestión de la seguridad alimentaria conocido en español como Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico. Esto transforma al SIGES en un sistema integral de amplia cobertura. Con este mecanismo Salmonchile ha robustecido su rol de articulador del sector.

Se está trabajando el reconocimiento del SIGES en los mercados internacionales de Japón, Unión Europea y EE.UU., a través de las negociaciones diplomáticas y comerciales, además de los contactos con el Food Market Institute y Security Quality Food (SQF) para obtener la homologación.

Walmart, la mayor distribuidora minorista del mundo, ha decidido que a partir del 2008 todos sus proveedores de salmón de Chile deberán contar con las certificaciones de SIGES.

En marzo del 2006 se puso en marcha un Programa zonal de optimización de la gestión productiva, para el diseño de estrategias preventivas (salud, medioambiente) y correctivas en zonas con características ambientales homogéneas. Se dividió la macrozona del salmón de mar en 11 zonas, para el análisis de su situación ambiental, sanitaria y productiva con las empresas existentes en cada una de ellas. Se organizaron grupos de trabajo en cada zona y se dispuso de indicadores acerca de: mortalidad, enfermedades, crecimiento, fondo marino, calidad ambiental.

Se culminó el 2006 con el programa de monitoreo y pronósticos ambientales, estableciendo un modelo de pronóstico ambiental (Mike 3) con resolución de 1 km x 1 km y pronóstico de fitoplancton con 53 estaciones, vía Sistema Integrado Geográfico, manejado por Intesal y que puede ser consultado por las empresas.

Se ha propuesto iniciar un acuerdo de producción limpia dirigido a la eficiencia energética, produciendo biogas a partir de los lodos ricos en materia orgánica de pisciculturas y centros de cultivo. También se estudió la posible utilización de bonos de carbono en este proceso.

### *Laboral*

La X Región es la que ha sostenido las tasas más bajas de desocupación de todo el país durante los últimos años, record que los estudiosos del tema atribuyen mayoritariamente a esta actividad. Las características de la oferta local de trabajadores, en el sur de Llanquihue y Chiloé, era la de una fuerza de trabajo poco calificada, de base primordialmente rural, vinculada a la agricultura y con fuerte migración estacional hacia la esquila patagónica y la minería del carbón en Argentina.

El permanente crecimiento del *cluster* salmonícola en su conjunto ha significado una fuerte atracción de profesionales y técnicos de variadas disciplinas en la propia X Región pero también en la VIII, IX, V y RM.

La mano de obra calificada capaz de satisfacer los requerimientos de la industria era mínima y por lo tanto se ha venido formando en la práctica, especialmente en las cuatro actividades más demandantes: centros de cultivo en el mar, plantas procesadoras de peces, pisciculturas y fábricas de alimentos. Esta mano de obra ha sido reclutada principalmente en la zona sur (VIII a X), desplazando en los últimos años a trabajadores formados en la Región de los Lagos hacia los nuevos emprendimientos de Aysén.

Un numeroso grupo de operarios con alta especialización y que trabaja por cuenta propia o como dependiente de pequeñas y medianas empresas, se ha formado en la diversa gama de servicios del entorno del *cluster*. Es el caso de los buzos, transporte marítimo y lavado de redes, que ocupan a miles de trabajadores que han debido reconvertirse o generar habilidades laborales a partir de cero, en labores absolutamente inexistentes con anterioridad, como el instalar centro de cultivo en el mar.

La mano de obra menos calificada, especialmente empleada en los meses de cosecha (centros y plantas); está compuesta en gran parte

por mujeres y jóvenes; las primeras sin ocupación previa en la región. El contingente de mujeres y hombres jóvenes empleado en las plantas procesadoras y de alimentos es proporcionalmente muy alto y como se agotó la oferta local de Chiloé, se han atraído jóvenes de otras regiones mediante el pago de una “diferencia igualadora” y de salarios para sostener el incentivo al flujo migratorio.

En lo relativo al ámbito laboral propiamente tal las iniciativas de Salmonchile han tenido dos ejes principales:

- Se han certificado hasta principios del 2008 a alrededor de 600 trabajadores en competencias laborales, en 9 perfiles identificados en conjunto por Intesal con la Fundación Chile. Mediante un *software* especialmente diseñado se registran los trabajadores que han recibido certificados en piscicultura, centros de cultivo y plantas de proceso. En este programa piloto también colabora el Servicio nacional de capacitación (SENCE).

- Complementando la certificación se han capacitado trabajadores, básicamente a través de la Red Acuícola de Aysén y la Red Genera de la X Región, que forman parte del programa gubernamental Chile Califica y en las cuales participa Salmonchile. Se han definido 41 módulos de capacitación que incorporan contenidos desde la fase de ovas en la piscicultura hasta el empaque de filetes en plantas de proceso. En 2009, más de 1.000 trabajadores han pasado por formación en ambas redes, con certificación posterior.

La Red Genera inició una oficina vocacional para trabajadores el 2006, para conocer las aspiraciones laborales de estos y sus demandas de formación. Intesal estima que ha capacitado a más de 11 mil trabajadores desde 1996 al 2007, a través de una formación permanente en materias gestión de calidad, oceanografía aplicada y cultivo en red, buenas prácticas de buceo, etc.

Al margen de las mesas del PTI para establecer normativas del trabajo especializado de buzos, transporte marítimo, laboratorios, talleres de redes, etc.; en las cuales participan Sernapesca, la Armada de Chile, la Dirección del Trabajo, las federaciones de trabajadores y Salmonchile, se han mencionado las mesas de diálogo como instancia propiciada por Salmonchile para tomar acuerdos relativos a temas concretos como

el trabajo de la mujer, el rol de las mutuales o la capacitación de los trabajadores. Estas mesas han tenido un papel limitado, en el sentido que no se les ha permitido exceder la temática para la cual fueron convocadas.

En la opinión de Salmonchile y de las empresas asociadas, no se quiere transformar a estas mesas en ámbitos de negociación interempresas en temas de remuneraciones, prestaciones laborales u otras. Al igual que en la posición predominante del empresario chileno, en este sector las empresas circunscriben la negociación salarial a la relación directa sindicato-empresa y no quieren dar impulso a la posible transformación de las mesas de diálogo en este espacio indeseado de negociación colectiva interempresa.

En el mes de julio de 2007, se constituyó el primer observatorio laboral y ambiental de Chiloé (OLACH) donde gracias al apoyo de la ONG OXFAN ha reunido el trabajo que en forma dispersa realizan entidades como El Canelo de Nos, el Centro nacional de desarrollo alternativo (CENDA) el Observatorio laboral de la CUT y la Fundación Terram. Su acción consiste en identificar las irregularidades de las industrias salmoneras y entregar apoyo a los trabajadores locales.

### *Relaciones con la comunidad*

A continuación se presenta un listado de actividades que son destacadas por la propia organización.

*Bibliotecas SALMONCHILE.* Con ocasión de la conmemoración de sus 20 años, la Asociación de la Industria del Salmón de Chile A.G., anunció la donación de 20 bibliotecas escolares del tipo Centro de recursos para el aprendizaje (CRA) en idéntico número de escuelas de las regiones de Los Lagos y Aysén. El proyecto incluye la capacitación de un coordinador que facilite el uso de los materiales, oriente a los usuarios y organice actividades relacionadas con el material.

*Paraderos Salmonchile en Puerto Aysén.* Por la alta pluviosidad de la zona de Aysén y la inexistencia de un lugar propicio para resguardarse

mientras se espera la locomoción colectiva, decidió llevar a cabo la construcción de diecisiete paraderos, situados en lugares estratégicos.

La idea surgió de los propios trabajadores de la industria del salmón, quienes buscaron los lugares más apropiados para instalar las garitas. También fueron los trabajadores quienes decidieron que los paraderos fueran cerrados, para ayudar a mitigar los efectos de la intensa lluvia que azota a Aysén durante 300 días en el año.

*Sala cuna y jardín infantil San Alberto.* En septiembre de 2005, Salmonchile, en conjunto con sus empresas socias AquaChile, Cultivos Yadrán, Pesquera Los Fiordos y Salmones Pacific Star, inauguraron la sala cuna y jardín infantil San Alberto, una obra del Hogar de Cristo en la comuna de Quellón, Chiloé.

*Primera orquesta infantil de Aysén.* El 23 de agosto de 2005, el gimnasio de la Escuela Básica Ribera Sur de la ciudad de Puerto Aysén, en la XI Región, debutó de la primera orquesta infantil de Aysén. La iniciativa de Salmonchile A.G. cuenta con el apoyo del Gobierno Regional de Aysén y de Carabineros de Chile y ha permitido a 40 niños de dicha escuela especializarse en la interpretación de diversos instrumentos.

*Centro cultural Futa Ruka Chilkatún.* Con el objetivo acercar la cultura a los habitantes de Quellón, Salmonchile y las empresas AquaChile, Salmones Pacific Star, Cultivos Yadrán y Pesquera Los Fiordos decidieron apoyar el término de la construcción del Centro Cultural Futa Ruka Chilkatun, de la comuna de Quellón, iniciativa que se encontraba inconclusa por problemas de financiamiento.

*Salmón con Acento: Programa radial de Salmonchile.* Para establecer un puente de comunicación directo con la comunidad de la Región de Aysén, los trabajadores de la zona y sus familias, se implementó en el año 2004 el programa radial *Salmón con Acento*, que es transmitido todos los días lunes, a las 12.15 horas, por *Radio Ventisqueros F.M.*

El espacio es conducido por el representante de Salmonchile en Aysén, con el presidente del sindicato de pesqueras industriales y

se abordan diversos temas, como el turismo, la Prueba de Selección Universitaria (PSU), el programa gubernamental Chile Califica, el desarrollo regional, las zonas francas, las salvaguardias, tecnologías de la información y las actividades de Salmonchile.

Sin embargo, como se verá más adelante, este conjunto de actividades no ha logrado una consolidación que permita enfrentar la crisis que afecta a la actividad, como un todo en conjunto con la comunidad.

### *Desde la crisis*

Como ya se señaló, el año 2006, la industria salmonera chilena culminó uno de sus mejores años lo que se expresó en el envío al exterior de más de 600 mil toneladas, con retornos por más de US\$ 2.300 millones. Los salmones se habían convertido en el tercer mayor producto de exportación de Chile, con apenas dos décadas de vida.

Sin embargo, el 30 julio de 2007, se decretó una alerta sanitaria tras la confirmación de la presencia de peces contagiados con el virus ISA. La anemia infecciosa del salmón (ISA) es una enfermedad viral del salmón atlántico que había afectado centros de cultivo de la especie en Canadá, Noruega y Escocia provocando importantes pérdidas. El agente causal de la anemia infecciosa (*infectious salmon anemia*, ISA, en inglés) es el denominado virus de la anemia infecciosa del salmón. El virus no afecta al ser humano.

Se ha demostrado que la transmisión del virus ocurre por contacto con peces infectados o sus secreciones. Las personas que manipulan peces enfermos así como los equipos utilizados en los criaderos también pueden diseminar el virus. El agente puede sobrevivir en el agua marina y el factor de riesgo más importante para cualquier criadero libre de la enfermedad es su proximidad con un criadero ya infectado. Es necesario recordar que hace más de una década en las Islas Feroe, ubicadas en el mar del Norte. Ahí el virus ISA obligó a la eliminación de generaciones completas de peces, con lo cual la producción cayó un 80%.

La enfermedad se detectó en dos centros de cultivos de la empresa noruega Marine Harvest, en Isla Lemuy, en el sur del Archipiélago de Chiloé.

Se afirmaba, que la enfermedad no causaría los mismos efectos de alta mortandad de peces como la que se produjo en la industria de Noruega.

Sin embargo, los efectos de la crisis han sido devastadores. El impacto en el empleo fue directo y se ha despedido aproximadamente 20.000 trabajadores. El problema financiero no es menor y en la actualidad, la industria mantiene pasivos cercanos a los US\$1.600 millones con la banca.

Con todo, se espera que los cambios sanitarios que están implementando la industria cambie el panorama. Sin embargo, esta no se recuperará antes del año 2011 para alcanzar una situación de “normalidad” en el año 2014.

La necesidad de contar con buenas relaciones con los proveedores, los trabajadores y con la comunidad, marca la diferencia entre enfrentar esta situación con un contexto favorable y de apoyo, o hacerlo en un contexto de indiferencia y en forma solitaria. Al respecto, en junio de 2009, la revista *Capital* —órgano de circulación y de confianza entre la elite empresarial— que refleja una autocrítica, desde el propio mundo empresarial, hacia la ausencia de programas de responsabilidad social consolidados<sup>20</sup> mientras la industria se encontraba en pleno desarrollo y auge.

Dentro de la posición de esta autocrítica, interesa destacar:

*Falta de inserción en la comunidad.* Por un lado, se señala la falta de inserción con las comunidades mismas, ya que si bien el listado de actividades realizadas es largo, los hechos que se describen reflejan más bien programas formales más que una verdadera inserción que signifique que las empresas sean reconocidas como parte integrante de ellas.

Por el otro, se critica el haber establecido verdaderos “gehttos” por parte de los ejecutivos que llegaron a la región desde Santiago. Las “parcelas de agrado” de los ejecutivos en Puerto Varas, que sarcásticamente

---

<sup>20</sup> En el número siguiente de la misma Revista viene una carta al Director del Presidente de SALMONCHILE donde se refuta artículo. Sin embargo, la pobreza de la argumentación de la carta le da mayor valor a lo expresado en el artículo.

fue denominada como “Salmón Hill”, donde fundaron Colegios para sus hijos, la práctica de deportes exclusivos, etc.

En resumen, la comunidad local, ya sea en Puerto Varas, Puerto Montt o en las localidades donde se encuentran las instalaciones productivas en Chiloé, no solo han sentido la falta de integración de las empresas en el entorno, sino que de alguna manera han reinstalado algunas de las características que tenían los tradicionales “enclaves”, propio de las compañías mineras extranjeras que prevalecieron en el país hasta mediados del siglo pasado.

*Medio ambiente.* Sobre el tema medioambiental, existe una percepción cristalizada en la Región que se instaló a mediados de los años 70 cuando se instaló en la zona un conjunto de empresas extranjeras con prácticas meramente extractivas. En el mismo texto de la revista mencionada, se señala que estas compañías se dedicaron a la extracción de distintos tipos de especies autóctonas, que por ese entonces se reproducía de manera importante en los canales interiores de la Décima Región. Esta imagen fue heredada por las empresas salmoneras que llegaron después, sin que se desplegara una actividad sistemática para revertirla. La imagen que quedó de esta primera ola industrial es que se hizo una sobreexplotación de recursos —pues sus instalaciones se movían fácilmente de un área a otra—, sin pensar en su renovación, para luego abandonar las operaciones.

Esta sería la percepción predominante sobre la conducta medioambiental de las empresas salmoneras que se prevalece todavía en la Región.

*Relación con los trabajadores.* Si bien este no es un tema que se trate directamente en el documento Anexo, es una realidad que se encuentra presente. En efecto los conflictos sindicales en las empresas salmoneeras fueron una constante en los años de auge de la industria. No solo por el contenido de las demandas sino por dificultades que los sindicatos encontraron para establecer las negociaciones, en la medida que cada empresa contenía varias unidades que buscaban negociaciones parciales.

Por otro lado, las acusaciones de intentos por debilitar la organización sindical al permitir la entrada de obreros subcontratados, con bajos sueldos, nula capacidad de negociación, débil protección de higiene y seguridad y sin contratos estables, en medio de conflictos sindicales, también fue una constante.

Finalmente se acusa a las empresas de “judicializar” las relaciones y los conflictos laborales. Se argumenta que el hecho que se judicialicen los conflictos es el resultado de las malas relaciones laborales que pueden ocurrir en cada empresa, porque el diálogo es la instancia que las empresas con una mirada de las relaciones laborales más moderna. Se sostiene que si bien es un derecho legítimo que tienen las partes involucradas puedan recurrir ante el tribunal, pero así se deja de lado las instancias de cooperación, diálogo y trabajo conjunto.

Este conjunto de hechos explican el establecimiento del Observatorio laboral y ambiental en Chiloé (OLACH) ya mencionado, para fiscalizar la conducta de las empresas en estos ámbitos.

*Visión de conjunto.* En este punto interesa argumentar sobre la importancia que puede tener para las empresas el estado en que se encuentre la RSE, ya sea como realidades relativamente consolidadas o no, para enfrentar situaciones de crisis.

Lo que sugieren los antecedentes presentados es que si bien había algunas actividades que deban cuenta de los temas centrales de la RSE, estos demostraron que no se encontraban debidamente implementados y consolidados, de manera de poder enfrentar la situación de crisis, con un respaldo efectivo de su entorno.

Se puede concluir, sobre todo a partir de la propia autocrítica empresarial, que la inserción del personal superior de las empresas, a la comunidad regional y local, fue muy baja, hasta el punto de no solo no estar dispuesta a dar un respaldo, sino a tener una visión crítica sobre la situación de *ghetto* que se generó.

También habría que registrar una mirada crítica hacia el desempeño de las principales empresas hacia el desempeño ambiental y laboral.

## Conclusiones

En los tres sectores que se han analizado se puede comprobar que Chile ha logrado establecer un modelo relativamente exitoso basado en la explotación de recursos naturales orientado al mercado externo.

El desarrollo de estos sectores muestra un fuerte dinamismo en su crecimiento, una concentración en la propiedad de los establecimientos un importante grado de transnacionalización, con presencia en mercados diversificados en el mercado externo.

Un factor común en los tres sectores analizados es que la exigencia de incorporar la RSE proviene como una necesidad para que las empresas sean sustentables, vale decir, se trata de una condición para permanecer como tales. Además, esta exigencia proviene también desde los mercados sofisticados hacia el cual se venden los productos. En el caso de los productos forestales, la exigencia proviene de grupos ecologistas con fuerte organización que ponen altos estándares medioambientales. En el caso de la fruta y de los peces, los temas sanitarios se ven sometidos a estrictos controles que tienen que ver con su inocuidad y con los temores de acciones ligadas a posibles acciones ligadas al bioterrorismo. En el caso de los consumidores de salmón, que se ubican en estratos de ingresos medios y altos, los temas de la forma como los alimentos son elaborados, pueden llegar a ser determinantes a la hora de elegir el tipo de producto que se va a consumir.

Interesa resaltar algunos elementos que surgen de las experiencias analizadas.

En primer lugar, queda demostrado, sobre todo en uno de los casos analizados en el sector forestal que la RSE es efectivamente una condición para asegurar la sustentabilidad de las empresas. El caso de Celulosa Arauco en Valdivia y Licantén, muestra que resulta una condición necesaria para que las actividades productivas de las empresas se puedan desarrollar, requieren cumplir estrictas normas ambientales y grados crecientes de integración de las empresas en las comunidades que se encuentran en su entorno.

En segundo lugar, la importancia de la RSE queda de manifiesto en situaciones de crisis. La forma en que el sector forestal puede enfrentar

la crisis provocada por el la contracción de la demanda de la madera y sus derivados, como consecuencia de los problemas originados en el mercado financiero desde 2008 en adelante, en gran medida se explica, por el hecho de tener programas de RSE consolidados en sus empresas. Ello les permite enfrentar los problemas derivados de la crisis con una alianza con los trabajadores, las comunidades y con el apoyo del Gobierno. Por el contrario, los débiles programas de RSE que se desarrollaron en la época de expansión del salmón, ha significado que los empresarios tengan que enfrentar la crisis económica y social derivada de los problemas sanitarios, en un contexto de indiferencia y en forma solitaria. Más aún, sectores ajenos al acuícola, como ocurre con las negociaciones con el sector financiero para resolver la crisis, les permite enfrentar a un sector productivo debilitado y sin apoyos explícitos ni de los trabajadores, de los proveedores ni de las comunidades afectadas.

En tercer lugar, en el caso de la fruta, se quieren destacar dos hechos. Por un lado, normalmente se asocia la implementación de programas de RSE a la experiencia que empresas transnacionales replican en todos los países donde se encuentran presentes aplicando las modalidades y normas estándares que han sido definidas en los países de donde provienen. Con el caso analizado, se muestra un ejemplo de una empresa nacional y más aún regional, que implemente un modelo de gestión en uno de los puntos más sensibles del proceso productivo: la relación con la fuerza de trabajo estacional. Se muestra como desarrollan con éxito una experiencia, donde lo fundamental es la forma como se hacen las cosas, sin que ello implique programas de alto costo. Por el otro lado, también se argumenta con frecuencia que la RSE es solo una estrategia de gestión que puede ser adoptada por las grandes empresas. Sin embargo, se muestran casos de implementación de experiencias de RSE en empresas medianas y con bastante éxito que rompe con este mito de la exclusividad de esta forma de gestión solo en empresas de gran tamaño.

En resumen, se puede concluir que la RSE se muestra como una estrategia de gestión empresarial válida y necesaria para el desarrollo y consolidación de estos tres sectores que resultan fundamentales en el modelo de desarrollo que ha elegido el país.

## **Anexos**

### **Anexo 1: “Convenio de Cooperación Público-Privada para el Desarrollo del Territorio de Arauco”**

#### **Antecedentes convenio**

El convenio consta de 12 proyectos que se abordan de acuerdo a su respectivo eje de acción:

#### **1. Desarrollo económico local**

##### **Fortalecimiento Corporación para el Desarrollo de la Provincia de Arauco (Corpa rauco)**

- Encadenamiento productivo (desarrollo de nuevos proveedores y servicios locales).
- Participación activa de la empresa Arauco en la dirección de Corpa rauco.
- Especial énfasis en pequeñas y micro empresas.

##### **Fondo para el desarrollo de emprendimientos vinculados al uso de la madera**

- Identificar oportunidades y emprendimientos relacionados con el uso de madera.
- Fondo administrado por Corpa rauco.

##### **Implementación de una tienda de venta al detalle de productos de Arauco (Centro maderas)**

- Permitirá fomentar el uso de la madera de calidad y apoyar el suministro de estos productos en el territorio.
- Arauco entregará capacitación y apoyo en seminarios relacionados con el uso de la madera.

##### **Cofinanciamiento de la campaña de promoción turística del territorio**

- Empresa Arauco co-financiará campaña de imagen y promoción del territorio, relevando la vocación maderera, los atractivos turísticos y los lugares históricos.

## 2. Desarrollo social

### **Gimnasios de alto estándar construidos en madera**

- Contribuir a la identidad maderera de la Provincia, a través de la construcción de infraestructura deportiva de alto estándar y con productos de madera de alta tecnología.

### **Programa de prácticas profesionales de alumnos del CFT Lebu**

- Práctica profesional en las instalaciones industriales de la empresa Arauco, aportando a la generación de competencias profesionales relacionadas con la industria forestal.
- Este Programa se hará extensivo a otros establecimientos educacionales del Territorio.

#### *a) Estudio de Necesidades y Expectativas Educativas y Culturales de la Provincia de Arauco*

- Aportar los resultados de este estudio a la Provincia y a las comunas, como una contribución a la proyección de las futuras acciones dirigidas al mejoramiento de la Educación y Cultura local.

#### *b) Programa de fomento a la lectura*

- Potenciar el desarrollo Educativo y Cultural a través de un plan que busque promover el gusto y hábito lector en todos los niños de la provincia y acercar los libros a los rincones más apartados de ésta a través del Bibliomóvil.

### **Fortalecimiento de la Orquesta Juvenil de Curanilahue**

- Aportar al desarrollo y sustentabilidad de la Orquesta Juvenil de Curanilahue, apoyando su misión de formar niños y jóvenes con un alto desarrollo técnico musical y humano que les permita el logro de la excelencia, dotándolos de mejores herramientas para desenvolverse en cualquier ámbito de su vida.

### **Campeonato interescolar de fútbol en la Provincia de Arauco**

- Esta competencia comunal y provincial permitirá el acceso al deporte a niños y jóvenes de entre 10 y 18 años.

### 3. Mejoramiento de la calidad de vida

#### **Vivienda definitiva para trabajadores que prestan servicio a la empresa Arauco**

- Este proyecto facilitará el acceso a una vivienda definitiva de buen estándar y con uso intensivo de madera para un total de aproximadamente 1.000 trabajadores distribuidos en la provincia de Arauco.

#### **“Arauco vive mejor, sin campamentos”**

- Permitirá que 1.412 familias que viven en los 33 campamentos del territorio accedan a una vivienda definitiva que utilice en forma intensiva la madera.
- Esta iniciativa considera la gestión de habilitación social; la capacitación en áreas de fomento productivo, jurídicos y educativas; el diseño del barrio y de la vivienda, y el aporte de herramientas de liderazgo y organización.

#### **Concurso de Diseño de Viviendas Sociales en Madera**

- Este concurso apunta a contar con prototipos de vivienda social en madera y eficientes en ahorro de energía.
- Organizan: Empresa Arauco, Universidad del Biobío y Un Techo para Chile.
- El concurso tendrá carácter provincial, regional, nacional e internacional.

### *Bibliografía*

- Agrícola Santa Laura del Alto S.A. y Olmedo Hermanos Limitada. Reporte de Sustentabilidad. Económico, Financiero, Social y Medioambiente. Vincular, GRI, Santiago, 2005.
- CORFO, Agraria Consultores. Fortalecimiento del *Cluster* del Salmón en la Zona Sur Austral de Chile. Diciembre 2004.
- Exportaciones AbuFruit. S.A. Reporte de Sustentabilidad. Económico, Financiero, Social y Medioambiente. Vincular, GRI, Santiago, 2005.
- Sergio Gómez E. y Celia Iturra M. El caso de CELCO en Licantén, 2007. Serie: Materiales Docentes N ° 1. Programa: Responsabilidad Social Corporativa y Empresarial. FACEA, Universidad Central de Chile. Santiago, septiembre de 2011.
- Jorge Echenique, Sergio Gómez y Gonzalo Jordán. “Organizaciones empresariales que agregan valor a sus cadenas productivas” Informe Final, Santiago de Chile, agosto de 2008.
- La Masía. S.A. Reporte de Sustentabilidad. Económico, Financiero, Social y Medioambiente. Vincular, GRI, Santiago, 2005.
- Claudio Maggi. Agora 2000. “Cadenas Productivas: lecciones de la experiencia internacional y regional”. Diciembre 2002.
- Cecilia Montero. CEPAL “Formación y Desarrollo de un cluster globalizado: el caso de la industria del salmón en Chile”. Septiembre 2002.
- Patricio Ojeda Pérez de Arce. Responsabilidad Social Empresarial. Una visión alternativa del caso de la planta de Celulosa Valdivia. Ediciones Universidad del Biobío, Hualpen 2006.
- Technopress y SALMONCHILE: “La Acuicultura en Chile”. Diciembre 2003.

### *Sitios WEB*

[www.corma.cl](http://www.corma.cl)  
[www.arauco.cl](http://www.arauco.cl)  
[www.cmpc.cl](http://www.cmpc.cl)  
[www.masisa.com](http://www.masisa.com)  
[www.asoex.cl](http://www.asoex.cl)  
[www.fedefruta.cl](http://www.fedefruta.cl)  
[www.copefrut.cl](http://www.copefrut.cl)  
[www.vincular.org](http://www.vincular.org)  
[www.salmonchile.cl](http://www.salmonchile.cl)  
[www.olach.cl](http://www.olach.cl)

# Análisis de casos: sector minería y energía

---

*José Luis Rodríguez*

## Sumario

La minería chilena nos presenta un gran desafío: en décadas pasadas la industria minera fue vista por la opinión pública, los medios de comunicación y los entes reguladores como un sector cuya actividad produce un enorme costo social y a la vez un elevado beneficio privado. Entre los elementos que contribuyen a formar esta percepción estaba la idea de que se trata de una actividad que utiliza recursos de todos los ciudadanos —los recursos naturales sin extraer— solo en beneficio propio. Además existía la imagen que se trataba de una industria que utilizaba métodos contaminantes perjudicando seriamente el medio ambiente donde desarrolla su quehacer. Al mismo tiempo, se le consideraba poco transparente debido a la alta complejidad de sus procesos y la dificultad que en esto se traduce a la hora de monitorear y escrutar su trabajo, y finalmente se la consideraba poco amistosa con sus comunidades, muchas de ellas alejadas de los grandes centros urbanos y por lo mismo sufriendo enormes necesidades en cuanto a servicios básicos.

Dada la importancia en la economía nacional y atendiendo la necesidad de corregir la mala percepción, la industria minera comenzó a desarrollar tanto en Chile como en otros países de América Latina sostenidos avances para mejorar su interacción con el resto de la

sociedad. Entre ellos se puede mencionar nuevos marcos regulatorios consensuados con la autoridad para implementar nuevos regímenes tributarios, mejores tecnologías tendientes a reducir el impacto contaminante de sus faenas productivas, más y mejores prácticas de comunicación con el objeto de transparentar sus actividades y hacerlas comprensibles para toda la sociedad civil y, por último, numerosos programas de Responsabilidad Social Empresarial con el objeto de integrarse mejor en las comunidades donde llevan a cabo su trabajo.

El aporte a la sustentabilidad económica del país de la actividad minera, es y ha sido la base del desarrollo de Chile desde los albores de la conquista. Resulta interesante al estudiar la historia del sector —con las particularidades de cada época— cómo se repiten los fenómenos sociales, las crisis y los conflictos, la incorporación de nuevas tecnologías y la innovación, la dependencia del exterior, las influencias de la globalización sean estas positivas o negativas, y cómo de estos, debiéramos aprender y sacar lecciones.

Cómo no recordar aquí el término de la actividad de los lavaderos de oro al término del primer medio siglo de colonización, debido a una excesiva sobreexplotación del recurso, con la crisis actual del sector económico de los Salmoneros, provocada por la rápida expansión de un virus a causa de la alta densidad de las jaulas o el derrumbe de la economía nacional a causa de la innovación producida por el salitre sintético, (1920) allá en Alemania lejos de nuestras fronteras con —esta vez en forma positiva— los ingentes esfuerzos hechos por la cuprera nacional para hacer innovación y buscar nuevos usos para el mineral.

En el caso de la energía, tan relacionada a la actividad anterior, también se pueden relacionar hechos históricos relevantes, como la decisión de la autoridad nacional por conseguir la independencia energética, con la creación de ENDESA (1943) a través de CORFO para generar electricidad a partir de la matriz hidrológica del país, construyendo grandes centrales, con hechos de la actualidad como es la instalación de una planta de gas natural licuado (GNL) que entra en operación en Septiembre 2009 y que nos asegurará independencia del suministro y ayudará a la diversificación de las fuentes de energía.

En la segunda parte de este análisis, con el estudio de casos, la elección que se ha realizado, intenta dar cuenta del aporte que estas empresas han hecho al desarrollo y a la sustentabilidad del país.

En la actividad minera se ha escogido a dos empresas representativas de la gran minería del cobre:

- CODELCO, de propiedad estatal, como ejemplo de un modelo de negocios que va desde su explotación en manos de empresas transnacionales extranjeras, pasando por los procesos de chilenización pactada y posteriormente de nacionalización (1970), convirtiéndose de esta forma en la mayor empresa cuprera mundial con las mayores reservas de mineral y con la mayor producción de cobre y sus derivados y,

- BHP BILLITON, de propiedad privada, *holding* internacional con presencia en todo el planeta y con tres importantes yacimientos en Chile, interesante caso que da cuenta cómo a partir del primer yacimiento con que inicia sus operaciones en el país, La Escondida (1990) a través de sus exigentes indicadores productivos y de alto estándar de protección del medio ambiente resulta ser un aporte en el desarrollo de la producción minera para el país, y para la actividad energética:

- EMPRESA NACIONAL DEL PETROLEO (ENAP), es un modelo representativo del desarrollo del país en los últimos 50 años, donde a partir del descubrimiento de petróleo en Cerro Sombrero (diciembre 1945), hecho clave en la presencia del Estado en la Patagonia chilena y posteriormente la instalación de la primera refinería de combustibles (1955) en la región de Valparaíso y algunos años después (1967) en la del Biobío (1967) convirtiéndose en el motor del primer polo de desarrollo petroquímico del país.

ENAP, aun enteramente de propiedad estatal, ha conseguido la asociación con capitales privados para poder satisfacer la creciente mayor demanda de combustibles que el país ha tenido, teniendo en cuenta la declinación de la producción de su principal materia prima.

## Breve historia del sector

Hemos intentado centrar este análisis sectorial, a partir de la posguerra donde el país no ha podido quedar ajeno al conflicto mundial, no obstante haber mantenido una prescindencia hasta lo posible; sin embargo, las consecuencias y el carácter global del hecho histórico junto a las demandas sociales crecientes de una población ávida de incorporarse al desarrollo y a la modernidad, además de los movimientos ideológico-políticos imperantes a partir de este momento y del nuevo orden mundial, se opta por el modelo económico imperante, llamado de “sustitución de importaciones”.

Así y todo no es fácil aventurarse en este análisis sin tener el contexto histórico de lo que ha significado el carácter minero del país antes de la década de los cuarenta en el siglo XX, desde donde hemos situado esta reflexión, sobre todo que la trayectoria de la minería se confunde con la historia de Chile además de constituir esta actividad económica la no despreciable cifra del 7,5 % del producto nacional.

**Cuadro 1. Síntesis histórica de los ciclos de la minería.**

	Año/período	Principales yacimientos	Innovación tecnológica	Hitos Históricos	Sostenibilidad de la actividad
ORO (I)	1540-1600 y Colonia	Lavaderos de oro, Marga-Marga, Talcamávida, Quilacoya, etc.	Sobre-explotación de mano de obra	Fundación de ciudades, Casa de Moneda	Agotamiento del recurso
ORO (II)	s. XIX y XX	Auríferos Hidrotermales, Subproducto de minería del cobre, Hidro-termales sub-volcánicos	Lavado a presión con pistones, Amalgamación y Cianuración	Auge y Declinación, relacionada con ciclos económicos nacionales y mundiales	Mejoras en la prospección geológica y estándares internacionales de sostenibilidad
PLATA	s. XVI - s. XXI	Chañarcillo (1832) Caracoles, La Florida	Desde pirquenes hasta copelación, amalgamación y Flotación	Ferrocarril Copiapó-Caldera, auge ciudad de Copiapó, pago deuda externa Chilena, traslado de capitales a la agricultura	Ciclos de precios mundiales, mejoras tecnológicas, explotación asociada a la explotación de otros minerales (Au, Cu)

	Año/periodo	Principales yacimientos	Innovación tecnológica	Hitos Históricos	Sostenibilidad de la actividad
CARBÓN (I)	1557- 1990	Lota, Schwager Coronel	Desde Pirquenes (Chiflones) hasta prospección geológica y planificación de la explotación	Revolución Industrial y máquina a vapor. CORFO y ENACAR	Declinación de la actividad, aumento de costos de explotación, disminución de poder calorífico y reemplazo por el petróleo como combustible
CARBÓN (II)	2005 - ¿?	Isla Riesco, yacimientos tajo abierto en el extranjero	Menores costos,	Reemplazo del GN, y alza en los precios del crudo, (Guerras en el oriente medio)	Centrales de Generación Eléctrica térmicas, mejoras tecnológicas en sus emisiones
COBRE (I)	s. XIX	Tocopilla, Gatico, Michilla, Manto Verde, Punta del Cobre, La Disputada	Explotación de yacimientos tipo veta, altas leyes, selección a mano del mineral	Revolución Industrial, exportaciones a Inglaterra	Atraso tecnológico comparativo, descubrimiento yacimientos en EE. UU. y España, caída de la producción, desplazamiento del interés hacia el desarrollo del salitre
SALITRE	Auge en s. XIX	Región de Antofagasta y Tarapacá, Oficinas salitreras	Conversión de Nitrato de Sodio en Potásico, Introducción de máquina a vapor, FF.CC.	Crecimiento demográfico en Europa y necesidades alimentarias y de cultivos en aumento	Creación de Salitre Sintético, Crisis mundial de 1930
COBRE (II)	s. XX hasta 1971	El Teniente, (Braden Cooper Co.)	Perfeccionamiento de sistema para explotación de minerales de Cu. De baja ley	Presencia de capitales extranjeros en la explotación del cobre, convenio de Washington, creación de la Corporación del Cobre, comercialización en manos del Banco Central	Ley del nuevo Trato
		Chuquicamata (Anaconda)	Desarrollo a gran escala de la transmisión eléctrica en base a cables de Cu		Chilenización
			Aumento de la producción mundial		Sociedades mixtas Nacionalización pactada Nacionalización de las empresas mixtas (Julio 1971)

	Año/período	Principales yacimientos	Innovación tecnológica	Hitos Históricos	Sostenibilidad de la actividad
COBRE (III)	1971- actualmente	Junto al desarrollo de la G.M. estatal, desarrollo de G.M. privada	Mejoras tecnológicas, incorporación estratégica de temas de M.A.	DL 600 (Estatuto de Inversiones Extranjeras)	Estudios sobre nuevos usos del cobre
			Normativa y regulación internacional ICMM	Ley N° 18.097 Seguridad jurídica para las concesiones mineras	Royalty Minero
				Nuevo Código de Minería (1983)	Creación de fundaciones que apoyan a las comunidades
				Ley Reservada del Cobre	Prospección Satelital de Reservas

Fuente: Elaboración propia

## La minería y el PIB en Chile

El flujo de capitales mineros llegó a nuestro país gracias a la riqueza de su subsuelo y a su estabilidad política, social y económica. El sector ha sostenido un crecimiento anual promedio en la producción de cobre entre 1998 y el año 2002 cercano al 6%.

La participación de la minería en el PIB nacional aumentó de un 8% en 1997 a un 10% en el 2000. Desde la promulgación del Estatuto de Inversión Extranjera (1974) hasta ahora, del total de las inversiones autorizadas el sector minero aporta casi con el 50%. Se han incrementado las reservas de cobre conocidas, lo que se refleja en el crecimiento de la superficie concesionada para la explotación minera, que subió desde 4 a 8,4 millones de hectáreas en el período señalado y en la calidad de sus recursos humanos.

La inversión minera materializada entre 1990 y 2008, más de US\$25.000 millones, representa la proporción mayor del total de la inversión extranjera en el país.

El cobre representa cerca del 40% de las exportaciones del país un 35% de la oferta mundial y más del 40% de las reservas mundiales.

La actividad minera representa un 7,5% del producto nacional del cual un 6,7% corresponde al cobre, y genera más de 50.000 empleos calificados.

## **Corporación de Fomento y Reconstrucción, CORFO, y el modelo de sustitución de importaciones**

CORFO evoca grandes realizaciones para los chilenos. De la envergadura de las gigantescas centrales hidroeléctricas que construyó a partir de su creación, en 1939 cuando el objetivo del fomento productivo se enfocó primeramente a sentar las bases para industrializar el país. Esa epopeya siguió acompañando su acción con:

- La exploración y explotación de petróleo en Magallanes.
- La fabricación de acero.
- La mecanización de las labores agrícolas.
- Las telecomunicaciones vía satélite.
- Otros hitos que trazaron la economía nacional del siglo XX.

## **La economía en Chile en las primeras décadas del siglo XX**

La economía chilena de principios de siglo XX seguía dependiente de las exportaciones del salitre, las que habían permitido al país sobrevivir desde 1880. Sin embargo, ya a mediados de la década de 1920 se advertía cómo bajaba dramáticamente la participación del salitre chileno en la producción mundial de abonos nitrogenados. Fue con la crisis de 1930 cuando este gran ciclo de expansión basado en la exportación del salitre llegó a su término. Dio paso a una nueva etapa donde la economía se volcó hacia adentro, en el marco de una política global de sustitución de importaciones.

Lo que verdaderamente marcó la economía de este período fue la gran depresión mundial de 1929-1931. El colapso de los mercados

internacionales impactó gravemente a Chile, dañándolo, según lo señalado por la Liga de las Naciones, en mayor grado que cualquier otro país del mundo.

La lección entregada por la crisis de principios de los años treinta enseñaba que, a pesar de los éxitos logrados en cuanto a su superación, Chile seguía estando altamente expuesto a las fluctuaciones de la economía mundial, lo que llevaba a entender que se debía efectuar reformas en la política económica y en la relación de la producción y el consumo para disminuir esta dependencia.

Así vemos cómo se fue creando conciencia a nivel general de la necesidad de un cambio en la forma de incentivar el desarrollo del país. Este cambio de mentalidad fue fundamental y construyó la atmósfera donde más tarde surgió la idea de una corporación que fomentara el desarrollo interno.

En los primeros años se crearon las siguientes comisiones sectoriales: a) Agricultura, b) Comercio y Transporte, c) Energía y Combustibles y, d) Industria y Minería.

Esta estructura se fue ampliando durante la primera década de funcionamiento, hasta llegar a contar en 1952 con diez departamentos. Estos eran Agricultura, Minería y Combustible, Industria y Energía, Fomento Minero e Industrial de Tarapacá, y Fomento Minero e Industrial para Antofagasta. Además estaban los departamentos de Contabilidad, Finanzas, Control, Planificación y Estudios. Una de las razones por la cual se había creado la corporación, era por las urgencias a corto plazo que debía enfrentar el país producto del terremoto del 24 de enero de 1938. Así, a pesar de que un plan general de desarrollo tomaría más tiempo, por lo menos en el corto plazo se echaron a andar estos planes de acción inmediata. El primero de ellos, aprobado el 10 de agosto de 1939, se refería al Plan de Acción Inmediata para la Minería. Lo siguieron:

- El Plan de Fomento de la Producción de la Energía Eléctrica.
- El Plan de Acción Inmediata para la Agricultura y explotaciones afines.
- El Plan de Fomento Industrial.
- El Plan de Acción Inmediata de Comercio y Transporte.

“Los planes tenían como objeto lograr un aumento de la producción en sus distintas ramas, de modo que estas en un plazo relativamente breve llegaran a satisfacer las necesidades de consumo interno y enviaran al exterior el excedente que resulte, así se debía reemplazar hasta donde fuese posible la importación de materias primas, especies o productos elaborados, que podían obtenerse con los elementos disponibles en el país” (Mensaje presidencial, Pedro Aguirre Cerda, 1940).

## Los estudios económicos

La labor en Estudios Económicos llegó a que se lograra conocer el Ingreso Nacional y el Producto Nacional Bruto, y que ambos integraran un sistema de Cuentas Nacionales. “Publicadas por primera vez en 1957, estas Cuentas Nacionales revelaron los datos fundamentales sobre la conducta económica de los consumidores y de las instituciones gubernativas. Solo las Cuentas Nacionales de Estados Unidos y Canadá superan en exactitud y amplitud a las chilenas, en América. Por tanto, Chile hasta hoy día es la nación latinoamericana que dispone de los mejores instrumentos de análisis y programación del desarrollo económico” (CORFO, 20 años de labor).

Uno de los sectores de la economía nacional que CORFO privilegió, fue el desarrollo de Energía y Combustibles, siguiendo en importancia los rubros Vivienda e Industria. Por su parte, el rubro agrícola, aunque con una baja porcentual en la relación a los primeros años, aún sigue teniendo una preocupación importante.

El sistema eléctrico chileno tal y como lo conocemos hoy, se inicia en 1943, año en que CORFO crea la Empresa Nacional de Electricidad (Endesa) con el fin de llevar a cabo un plan de electrificación para todo el territorio nacional consistente en la construcción de nuevas unidades generadoras y, especialmente, de una red de líneas de transmisión regionales para conectarlas.

A estas alturas, los adelantos en las tecnologías de transmisión permitieron reducir ostensiblemente las pérdidas durante el transporte de la electricidad generando posibilidades inéditas para el sistema, como

el alejar las fuentes generadoras más contaminantes de los centros poblados, llevar electricidad a localidades y polos de desarrollo de menor tamaño o hacer más eficiente a todo el sistema permitiendo la entrega de electricidad de un generador a distintos centros de consumo.

La compañía perteneció por 42 años al Estado chileno, alcanzando un papel preponderante en el sector eléctrico y llegando a ser una de las empresas más importantes del país y la base de desarrollo hidroeléctrico en el territorio. Las inversiones fueron cuantiosas, llevándose a cabo relevantes obras de ingeniería, electrificación y regadío.

## **Institucionalidad del sector minero y energético en Chile**

Resulta una curiosidad dentro del ordenamiento jurídico chileno, con la larga y extendida tradición minera que recién el 21 de marzo de 1953, durante el segundo Gobierno del Presidente Carlos Ibáñez del Campo, fuera publicado en el Diario Oficial el Decreto con Fuerza de Ley (DFL) N° 16 la creación del Ministerio de Minas. A los pocos meses, y bajo la dirección del Biministro de Economía y Minería, Rafael Tarud, el 5 de agosto de 1953 se dictó el DFL N° 231, norma que entregó al Ministerio la denominación de Ministerio de Minería. Luego, se transformó en Ministerio de Minería y Energía. En noviembre de 2009, la cámara alta del Congreso Nacional aprobó la creación del Ministerio de Energía.

### **Ministerio de Minería**

Este ministerio tiene como misión institucional: “Diseñar, difundir y fomentar políticas mineras de nuestro país, que incorporen la sustentabilidad y la innovación tecnológica, a fin de maximizar el aporte sectorial al desarrollo económico, ambiental y social del país”, bajo la visión liderar el desarrollo sustentable de la minería nacional y posicionar a Chile como país minero a nivel internacional.

El Ministerio de Minería tiene los siguientes objetivos estratégicos: a) Liderar el desarrollo minero, que permita la agregación de valor en el marco del desarrollo sustentable del sector y, b) Posicionar al

Ministerio de Minería como una institución referente en lo técnico, que consolida su liderazgo nacional e internacional.

Después de la separación de las funciones del ex Ministerio de Minería y Energía el actual Ministerio de Minería estableció las siguientes políticas fundamentales: (1) Apoyar el crecimiento de la actividad e inversión minera en nuestro país tanto privada como pública. (2) Posicionar internacionalmente a Chile como un país minero por excelencia. (3) Apoyar el desarrollo de la pequeña y mediana minería a través de políticas específicas de fomento y desarrollo de mercados. (4) Implementar acciones específicas para impulsar la colaboración público-privada que permita potenciar la actividad de la industria en todas las etapas de la cadena productiva, laboral, ambiental y comercial. (5) Diseñar los lineamientos estratégicos que permitan mejorar el rendimiento de las empresas y direcciones públicas a su cargo.

### Servicio Nacional de Geología y Minas, Sernageomin

Creado en 1980, como sucesor legal del Servicio de Minas del Estado y del Instituto de Investigaciones Geológicas, su objetivo es servir de asesor técnico especializado al Ministerio de Minería en materias relacionadas con la geología y minería.

Entre sus principales funciones destacan la elaboración de la Carta geológica básica de Chile y de otras cartas temáticas que la complementan: Cartas Magnéticas, Metalogénicas, Hidrogeológicas; de Suelos de Fundación; de Riesgos Geológicos; de Riesgos Volcánicos, e investigaciones de geología submarina.

### Comisión chilena del Cobre

Es un organismo técnico especializado que se identifica con la acción rectora del Estado en el desarrollo de la minería chilena. Su misión consiste en elaborar, proponer y facilitar la implementación de políticas, estrategias y acciones que promuevan el desarrollo permanente y sustentable del sector minero público y privado, en el marco de una economía globalizada y altamente competitiva. Es un organismo

técnico especializado que se identifica con la acción rectora del Estado en el desarrollo de la minería chilena.

### Comisión chilena de energía nuclear, Cchen

La Comisión chilena de energía nuclear tiene por objeto atender los problemas relacionados con la producción, adquisición, transferencia, transporte y uso pacífico de la energía atómica y de los materiales fértiles, fisionables y radioactivos. Tiene por objeto atender los problemas relacionados con la producción, adquisición, transferencia, transporte y uso pacífico de la energía atómica y de los materiales fértiles, fisionables y radioactivos. Asimismo, la comisión asesora al gobierno en todos los asuntos relacionados con la energía nuclear y el estudio de tratados, acuerdos, convenios con otros países o con organismos internacionales, en la contratación de créditos o ayudas para los fines mencionados.

### Corporación Nacional del Cobre, CODELCO

CODELCO es el primer productor de cobre del mundo. La empresa es propiedad del Estado de Chile y su negocio principal es la exploración, desarrollo y explotación de recursos mineros de cobre y subproductos, su procesamiento hasta convertirlo en cobre refinado y su comercialización.

### Empresa Nacional del Petróleo, ENAP

Abarca actividades de *upstream*<sup>1</sup>, *downstream*<sup>2</sup>, servicios ligados con la industria petrolera y logística para transporte y almacenamiento de combustibles. Por lo tanto, constituye una red de negocios con presencia en los mercados nacional e internacional, con respaldo tecnológico, infraestructura moderna, productos competitivos y servicios al cliente, en todas las etapas del negocio.

---

<sup>1</sup> *Upstream* (aguas arriba) representa las actividades de exploración y explotación de crudo.

<sup>2</sup> *Downstream*, (aguas abajo) representa las actividades de refinación y logística.

## Empresa Nacional de Minería, ENAMI

Tiene por objeto “fomentar el desarrollo de la minería de pequeña y mediana escala, brindando los servicios requeridos para acceder al mercado de metales refinados, en condiciones de competitividad”. Para cumplir con su objeto, ENAMI concentra su accionar en la gestión prioritaria de tres instrumentos, que son el desarrollo minero, el beneficio de minerales y el instrumento de fundiciones y refinería.

## Ministerio de Energía

El Ministerio de Energía tiene como objetivo general elaborar y coordinar los planes, políticas y normas para el buen funcionamiento y desarrollo del sector, velar por su cumplimiento y asesorar al Gobierno en todas aquellas materias relacionadas con la energía. El mismo ministerio proporciona en su sitio web las áreas que abarca el sector, a saber, todas las actividades de estudio, exploración, explotación, generación, transmisión, transporte, almacenamiento, distribución, consumo, uso eficiente, importación y exportación, y cualquiera otra que concierna a la electricidad, carbón, gas, petróleo y derivados, energía nuclear, geotérmica y solar, y demás fuentes energéticas<sup>3</sup>.

- 
- 3 Entre las principales funciones del Ministerio de Energía se encuentran las siguientes áreas:
- a) preparar y proponer los planes y políticas para el sector energía, dentro del marco del plan nacional de desarrollo;
  - b) estudiar y preparar las proyecciones de la demanda y oferta nacional de energía;
  - c) contratar los estudios generales relacionados con el funcionamiento y desarrollo integral del sector que sean necesarios para la formulación y ejecución de los planes y políticas energéticas;
  - d) elaborar, coordinar, proponer y dictar según corresponda, las normas aplicables al sector energía que sea necesario dictar para el cumplimiento de los planes y políticas energéticas de carácter general;
  - e) velar por el efectivo cumplimiento de las normas sectoriales;
  - f) proponer al Presidente de la República y evaluar las políticas, planes y normas relativas a los contratos especiales de operación referidos a hidrocarburos o materiales atómicos naturales, coordinándose con el Ministerio de Minería;
  - g) Integrar y participar en la formación y constitución de personas jurídicas de derecho privado, sin fines de lucro, cuya finalidad fundamental sea la promoción, información, desarrollo y coordinación de iniciativas de investigación,

## Comisión Nacional de Energía, CNE

La CNE fue creada en 1978. Su Dirección Superior está a cargo de un Consejo Directivo integrado por los ministros de Energía, Minería, Economía, Hacienda, Defensa Nacional, Secretario General de la Presidencia y de Planificación y Cooperación. La máxima autoridad de este Consejo es el Ministro Presidente de la Comisión Nacional de Energía. Es un organismo público y descentralizado, con patrimonio propio y plena capacidad para adquirir y ejercer derechos y obligaciones, que se relaciona directamente con el Presidente de la República. Sin perjuicio de la relación señalada, todos aquellos actos jurídicos administrativos de la Comisión Nacional de Energía se realizarán a través del Ministerio de Minería. Su función principal es elaborar y coordinar los planes, políticas y normas necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo del sector energético del país, además de velar por el cumplimiento de todas las materias relacionadas con la energía, tanto en su producción y uso como en la promoción del uso eficiente de esta.

La administración de la Comisión corresponde al Secretario Ejecutivo, quien es el Jefe Superior del Servicio y tiene su representación legal, judicial y extrajudicial.

Las diferentes áreas de trabajo de la CNE son a) Eléctrica, b) Hidrocarburos, c) Medio ambiente y energías renovables no convencionales,

- 
- transferencia y difusión de conocimientos económicos, tecnológicos y de experiencias en el área de la energía;
- h) fijar los estándares mínimos de eficiencia energética que deberán cumplir los productos, máquinas, instrumentos, equipos, artefactos, aparatos y materiales que utilicen cualquier tipo de recurso energético, para su comercialización en el país;
  - e) establecer los productos, máquinas, instrumentos, equipos, artefactos, aparatos y materiales eléctricos, de gas y de combustibles líquidos o que utilicen cualquier tipo de recurso energético, que deberán contar para su comercialización con un certificado de aprobación o la respectiva etiqueta de consumo energético;
  - j) suscribir los contratos especiales de operación relativos a hidrocarburos y materiales atómicos naturales; y tratándose de la suscripción de contratos especiales de operación relativos a materiales atómicos naturales, será necesario el informe previo favorable del Consejo de la Comisión Chilena de Energía Nuclear y;
  - k) cumplir las demás funciones y tareas que las leyes o el Gobierno le encomienden concernientes a la buena marcha y desarrollo del sector energía.

d) Programa de electrificación rural, e) Programa País Eficiencia Energética, f) Jurídica, g) Estudios y desarrollo energético, h) Regulación Económica, i) Asuntos Internacionales. El detalle de estas áreas se comenta en el Anexo 1.

## Instituciones y organismos internacionales

A medida que el país se ha ido insertando en el mundo y en la región, se han creado diferentes instituciones que buscan estrechar lazos en ámbitos de la cooperación internacional, de la transferencia tecnológica así como los intercambios comerciales. Es así como se han creado, o bien Chile se ha incorporado a distintas organizaciones, entre otras mencionamos las más relevantes:

Secretaría ejecutiva del tratado sobre integración y complementación minera entre las repúblicas de Chile y Argentina.

Entre Chile y Argentina, el 29 de diciembre 1997 se firmó el “Tratado entre la República de Chile y la República Argentina sobre Integración y Complementación Minera”. El 20 de agosto de 1999, se perfeccionó dicho instrumento con la firma de su protocolo complementario. De esta manera, el 18 de julio de 2001 se constituyó la comisión administradora de dicho tratado.

### APEC

El Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico, APEC, es un foro orientado a la promoción del comercio, la cooperación y el desarrollo económico regional, a fin de establecer una comunidad económica entre 21 economías de la región. Fue creado en 1989 en respuesta a la creciente interdependencia entre las economías de la región Asia-Pacífico. Las primeras reuniones fueron de carácter ministerial, especialmente de los representantes del área económica. Se trata de una agrupación intergubernamental que opera sobre la base de compromisos no vinculantes, diálogo abierto y respeto igualitario para los puntos de vista de todos los participantes. Las decisiones adoptadas en APEC son por

consenso y los compromisos son voluntarios<sup>4</sup>. Los miembros iniciales de APEC fueron 12 economías. En la actualidad APEC reúne a las economías de Australia; Brunei Darussalam; Canadá; Chile; República Popular China; Hong Kong, China; Indonesia; Japón; República de Corea; Malasia; México; Nueva Zelanda; Papua Nueva Guinea; Perú; República de las Filipinas; Federación Rusa; Singapur; Taipei chino; Tailandia; Estados Unidos de América; y Vietnam.

Chile, en coordinación con el gobierno de Corea, tomó la iniciativa de incorporar la temática minera dentro del foro. De este modo, en el año 1996 constituyen el Grupo Experto en Minerales, Exploración y Desarrollo Energético (GEMEED), al alero del Grupo de Trabajo de Energía. Desde el Grupo Experto se discutieron los temas mineros dentro del foro APEC y se generaron estudios relacionados con el desarrollo sostenible de esta actividad.

De igual manera, y con el objeto que los resultados y propuestas de este Grupo tuviesen mayor eco dentro de los países miembros del Foro, a principios de esta década se comenzó a gestar la creación de una reunión informal de Ministros de Minería de APEC (*Ministers Responsible for Mining*, MRM). Finalmente, en 2004, año en que Chile hospedaba las actividades de APEC, se organizó la primera reunión ministerial de minería. El éxito de la misma fue reconocido en la Declaración de Líderes. Esta reunión fue seguida por encuentros del mismo tipo en Corea (MRM-2, 2005) y Australia (MRM-3, 2007). De forma paralela a esta actividad, durante el año 2005 se constituyó otro grupo relacionado con minería, denominado Diálogo de metales no ferrosos (NFMD). En septiembre 2007, durante las sesiones de Ministros

---

<sup>4</sup> Los objetivos de APEC son: a) sostener el crecimiento y desarrollo de la región para el bien común de su gente y, de esta forma, contribuir al crecimiento y desarrollo de la economía mundial, b) reforzar las positivas ganancias de la región y de la economía mundial, que resultan de la creciente interdependencia económica, y así estimular el flujo de bienes, servicios, capital y tecnología; c) desarrollar y fortalecer el sistema multilateral abierto en el interés de la región Asia-Pacífico y de las otras economías; d) reducir las barreras al comercio en bienes y servicios entre los participantes en una manera consistente con los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC), y sin detrimento de las otras economías; f) fomentar la cooperación económica entre las economías miembros.

Conjunta y de Líderes, se aprobó la fusión de este grupo con GEMEED, conformando una Fuerza de tarea sobre minería (*Mining Task Force*). Lo anterior iba en la línea de lo analizado durante la MRM-3 y lo recomendado por los Altos Representantes (SOM).

### Grupo Internacional de Estudios del Cobre, GIEC

El GIEC (ICSG, por sus siglas en inglés) es una organización autónoma intergubernamental de países productores y consumidores de cobre, bajo las normas de Naciones Unidas, con sede en Lisboa, que fue creada en el año 1992. En el año 2007 agrupa a 19 países productores y consumidores de cobre, más la Unión Europea. La Comisión Chilena del Cobre (COCHILCO) ejerce la representación oficial de Chile ante el Grupo.

El principal mandato del GIEC es promover la cooperación internacional en temas del cobre, mejorando la información disponible del mercado del cobre a nivel internacional, y proporcionando un espacio para el análisis y discusión intergubernamental sobre el cobre. Para cumplir su mandato, el Grupo tiene varios objetivos concretos, destacando los siguientes:

- Promover la cooperación internacional en materias relacionadas a la economía internacional del cobre, y examinar los problemas que puedan surgir en dicha economía.
- Evaluar regularmente la situación del mercado y las perspectivas de la industria mundial del cobre, y emprender actividades en relación con los esfuerzos de otras organizaciones para desarrollar el mercado del cobre y contribuir a su demanda.
- Proporcionar un foro global donde los gobiernos e instituciones no gubernamentales y del sector privado, puedan reunirse y discutir los problemas y objetivos comunes. El GIEC es el único foro intergubernamental solamente dedicado al cobre. Las reuniones del Grupo están abiertas a los países miembros, sus asesores de la industria y observadores invitados.
- Incrementar la transparencia del mercado, mediante el intercambio de información sobre producción, consumo, stocks y

comercio del cobre, previendo la producción y consumo para años futuros, perspectivas de la industria, y evaluar las capacidades presentes y futuras de minas de cobre, plantas semi-manufactureras, fundiciones y refinerías.

Actualmente, el GIEC realiza actividades en las siguientes áreas principales:

Estadísticas	El GIEC tiene una de las más completas bases de datos históricos y actualizada, constituyendo una fuente periódica de estadísticas y proyecciones en el mercado del cobre, con información de producción, consumo y comercio de cobre, productos de cobre, cobre secundario, reciclaje de cobre, stocks, serie de precios e información sobre minas de cobre y plantas. El GIEC publica un Boletín Mensual electrónico del Cobre, y un Directorio Anual de Minas de Cobre y Plantas por países, entregando así información actualizada sobre oferta y demanda.
Medio Ambiente y Salud	El GIEC hace un seguimiento de diversas materias regulatorias ambientales, a nivel nacional y mundial, de interés para la industria del cobre. A través del Boletín INFOCUS y Circulares Informativas, se entregan los antecedentes necesarios a los miembros sobre las actividades regulatorias del cobre, las cuales pueden además tratarse en las reuniones del organismo. Por ejemplo: Convenio de Basilea; Cobre en Agua Potable, Cambio Climático, etc. El Grupo propició un Foro Consultivo para el Desarrollo Sustentable de los Metales no Ferrosos con los otros dos Grupos de Estudios.
Economía	El Grupo realiza estudios de mercado con otros organismos de desarrollo del cobre (Por ejemplo, estudios sobre India, Europa Central, países de ASEAN y de América Latina, mercado de la chatarra en China), y perfiles con información económica, industrial y estadística a nivel de países (Indonesia, Europa, India). En las reuniones anuales, el GIEC debate agendas de interés para el futuro del metal.
Conferencia Anual de Ministerios de Minería de las Américas	Al ser una Conferencia y no un organismo internacional, no posee una entidad administrativa permanente, sino que esta se rota entre los países miembros. La decisión de crear la Conferencia Anual de Ministerios de Minería de las Américas (CAMMA) se tomó en Caracas, en 1995, cuando el Ministro de Energía y Minería de Venezuela invitó a todos los otros ministros de las Américas a deliberar sobre aspectos de la política minera. Durante esa reunión, los ministros de Venezuela y Chile desarrollaron la idea de CAMMA. La primera Conferencia tuvo lugar el año 1996, en Santiago, Chile.

## Organizaciones Gremiales

En Chile existen dos grandes entidades gremiales, la Sociedad Nacional de Minería, SONAMI, y el Consejo Minero.

### *SONAMI*

La SONAMI es entidad gremial más antigua, y fue fundada el 26 de septiembre de 1883, en el gobierno de Domingo Santa María. Es una federación gremial que agrupa a los empresarios mineros privados de la Pequeña y Mediana Minería. Representa, lidera y defiende la institucionalidad del sector minero privado ante los organismos públicos y privados, autoridades y la comunidad nacional e internacional.

La SONAMI es miembro de la Confederación de la Producción y del Comercio, y tiene representantes en los directorios de la Empresa Nacional de Minería (Enami) y la Empresa Nacional del Petróleo (Enap). También es integrante de la Sociedad Interamericana de Minería (SIM), organismo que reúne a las asociaciones y cámaras mineras de la región, y del International Council on Mining and Metals (ICMM), entidad que agrupa a las principales empresas y asociaciones mineras y de metales del mundo.

Los Objetivos de la SONAMI son:

- Asegurar la representación de los intereses de la minería ante las autoridades, órganos legislativos y, entidades que correspondan.
- Fomentar la minería y su aporte al desarrollo económico y social del país.
- Acercar la minería a la comunidad, asegurar que se conozcan los impactos y encadenamientos que esta genera.
- Coordinar y aunar criterios y esfuerzos del sector minero respecto a los diversos temas que atañen a la minería.

En 2000 la entidad creó la Fundación Educacional de la Minería, para complementar su aporte al desarrollo del país y representando la RSE.

### *Consejo Minero de Chile*

La segunda organización gremial y de más reciente creación es el Consejo Minero de Chile. Se constituyó el año 1998 con el propósito de representar a las empresas socias de la Gran Minería en su contribución al desarrollo sustentable y a la sociedad y agrupa a las empresas de la Gran Minería chilena públicas y privadas, productoras de cobre, oro y plata, de capitales tanto nacionales como extranjeros. Las compañías socias del Consejo Minero representan más del 20% del PIB y más del 60% de las exportaciones totales del país, cifras que claramente posicionan a la Gran Minería como el sector más relevante en Chile, que es un país minero. El sector minero es el sector que ha recibido la mayor inversión extranjera, la que supera el 30% del total.

A nivel internacional, la Gran Minería chilena representa alrededor del 40% de la producción mundial de cobre, producción que se ha cuadruplicado desde 1990 a la fecha. Chile alberga alrededor de 39% de las reservas de cobre conocidas a nivel mundial, reservas que se han triplicado desde 1990 a la fecha.

El propósito del Consejo Minero es abogar por políticas públicas y prácticas operacionales de clase mundial, para una industria que entiende que las políticas y prácticas del pasado no son sostenibles para la realización de las oportunidades en el futuro. Asimismo, busca generar y facilitar un ambiente favorable para las empresas mineras que conduzca a la consolidación de la licencia social para operar perdurable y sostenible.

El Consejo Minero actúa como un colectivo de empresas, con propósitos comunes como los siguientes:

- Abogar por la adopción de políticas públicas modernas y estables que generen un ambiente socio económico conducente al crecimiento y prosperidad de Chile.
- Identificar y promover principios y prácticas de operación, consistentes con el liderazgo y compromiso de las empresas miembros con el desarrollo sustentable.
- Involucramiento con líderes de opinión y demás grupos de interés.

- Construir una presencia y visibilidad pública que refleje fielmente y sea consistente con la relevancia social y económica de la industria y su contribución a la calidad de vida de los chilenos.

Las compañías mineras que pertenecen al Consejo Minero son: Anglo American, Barrick Sudamérica, Minera Los Pelambres, BHP BILLITON, CODELCO CHILE, CCM Candelaria, Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi, Compañía Minera Quebrada Blanca, Compañía Minera Mantos de Oro, Teck, Minera Escondida Ltda., Yamana Gold, Minera Spence, Freeport Mac Morman Américas, SCM El Abra y Xstrata Cooper.

## Legislación nacional, internacional, regulaciones

Como es natural, en un país de carácter minero la legislación del sector es abundante y ha ido cambiando o adaptándose a la nueva realidad de la economía nacional y mundial. He intentado solamente mencionar aquellos cuerpos legales, de generación más reciente que han ido confirmando la política del Estado de Chile de ser una economía abierta y estable que garantiza la inversión, en este caso minera, y que ha convertido al país en una potencia minera.

### Legislación nacional

En el ámbito legal se cuenta con el siguiente cuerpo jurídico:

1. La Ley 20.235, de 31/10/2007, que regula la figura de las Personas Competentes y crea la Comisión Calificadora de Competencias de Recursos y Reservas Mineras.
2. La Ley 20.026, de 06/06/200%, que establece un Impuesto Específico a la Actividad Minería. La Ley 19.657, de 07/01/2000, sobre concesiones de energía geotérmica.
3. La Ley 18.097 Orgánica Constitucional sobre Concesiones Mineras, de 21/01/1982, que establece en su artículo primero que

las concesiones mineras pueden ser de exploración o de explotación.

4. El Código de Minería (1983), que establece que el Estado tiene el dominio absoluto, exclusivo, inalienable e imprescriptible de todas las minas, no obstante la propiedad de las personas naturales o jurídicas sobre los terrenos en cuyas entrañas estuvieren situadas.
5. El Decreto con Fuerza de Ley 523, fija texto refundido, coordinado y sistematizado del Decreto Ley 600. Estatuto de la Inversión Extranjera (Publicado en el *Diario Oficial* el 16 de diciembre de 1993). En su artículo 1º decreto establece que las personas naturales y jurídicas extranjeras, y las chilenas con residencia y domicilio en el exterior que transfieran capitales extranjeros a Chile y que celebren un contrato de inversión extranjera, se regirán por las normas del presente Estatuto.
6. DFL 302, Aprueba Disposiciones Orgánicas y Reglamentarias del Ministerio de Minería (Publicado en el *Diario Oficial* el 6 de abril de 1960). El Ministerio de Minería tendrá a su cargo toda la intervención que realiza actualmente el Estado a través de sus diversas reparticiones en las actividades de la Minería.
7. Decreto N° 1, Reglamento del Código de Minería. En su artículo 1º indica que la aplicación del Código de Minería se sujetará a las disposiciones del presente Reglamento, sin perjuicio de otras especiales que se dicten respecto del mismo Código (Publicado en el *Diario Oficial* el 27 de enero de 1987, Decretado el 30 de diciembre de 2002).
8. Decreto N°132, Reglamento Seguridad Minera. Se introducen modificaciones al Decreto Supremo N° 72 de 1985 del Ministerio de Minería.
9. Decreto 76, Política de Fomento a la Pequeña y Mediana Minería (Aprobado el 24 de julio de 2004). Su objetivo es generar las condiciones necesarias para que la pequeña y mediana minería se desarrollen en forma sustentable.

## Códigos de buena conducta

En el sector minero, existen numerosas instituciones o instrumentos que intentan imprimir globalmente a toda la industria valores y el deseo de compartir buenas prácticas de gestión sobre todo en temas relacionados a la sustentabilidad de las mismas. Del amplio espectro hemos escogido dos ejemplos, uno institucional y el otro un manual o código.

### *ICMM, International Council of Minerals and Methals*

Entidad con sede en Londres, tiene como objetivo ser la voz general de las industrias de minería y metales del mundo, promoviendo mejores prácticas dentro de los sectores, especialmente en las áreas de desarrollo sustentable, medioambiente y responsabilidad social.

Reunidos en Toronto en mayo de 2002, se obtiene La Declaración de Toronto que en sus aspectos centrales, establece lo siguiente: Durante la Conferencia de Toronto se descubrieron una serie de valores compartidos, como los siguientes:

- La minería exitosa y el adecuado procesamiento de minerales requieren el apoyo de las comunidades de los lugares en que se opera.
- El respeto por esas comunidades así como sumarlos al proceso en forma seria es un requerimiento para asegurar que la minería y el procesamiento de minerales sean vistos como beneficiosos para la comunidad y la compañía.
- Las compañías exitosas respetan los derechos humanos fundamentales, incluyendo derechos laborales del lugar de trabajo, y la necesidad por un lugar de trabajo saludable y seguro.
- Las compañías exitosas aceptan sus responsabilidades ambientales respecto de sus instalaciones y sitios de operación.

En el contexto de lo señalado, el ICMM reconoce lo siguiente:

- El Informe MMSD (*Mining and Methals, Social Development*) y el proceso en que se ha basado, incluyendo los programas

regionales, han elevado e informado el debate, abriendo un camino hacia adelante para el sector.

- En estos tiempos críticos se requiere liderazgo decisivo y con principios.
- Es esencial la transparencia, la elaboración de informes creíbles, y la *accountability*.
- Los miembros del ICMM, satisfaciendo sus obligaciones para con los accionistas, deben conducir sus negocios en una forma que logre la confianza y respeto de sus interesados más relevantes, incluyendo las comunidades de los lugares en que operan.
- Es esencial el involucramiento constructivo y proveedor de valor de los *stakeholders* a nivel local, nacional y global.
- Los miembros del ICMM deben ir más allá de una estructura de simplemente cumplir con las regulaciones, de manera de administrar efectivamente las complejidades de los *trade-offs* de los asuntos económicos, ambientales y sociales.
- La industria requiere capacidad adicional para ser efectiva en su avance al desarrollo sustentable.
- Los roles y responsabilidades de las diversas partes comprendidas dentro de los gobiernos, sociedad civil y empresas, son diferentes y deben ser respetadas.
- La minería artesanal, de pequeña escala, y el legado ambiental de las minas abandonadas son asuntos importantes y complejos. Sin embargo, ellas se encuentran más allá de la capacidad del ICMM. Los gobiernos y las agencias internacionales debieran asumir los roles principales en su resolución.

Finalmente, la declaración de Toronto establece que el ICMM expandirá la Carta actual de desarrollo sustentable para incluir áreas apropiadas recomendadas en el Informe MMSD; desarrollará protocolos de mejores prácticas que motiven la verificación de terceros y la elaboración de informes públicos. Desarrollará dialogo constructivo con los diferentes sectores interesados; asistirá a los miembros del ICMM en la comprensión de los conceptos y aplicación del desarrollo sustentable; junto con el Banco Mundial y otros, buscará fortalecer herramientas

de manejo y sistemas que faciliten el desarrollo de las comunidades; promoverá el desarrollo de regulaciones basadas en sólidas argumentaciones científicas que promuevan el acceso a mercados, el uso seguro, el re-uso y el reciclado de minerales y metales. Creará un registro regional de respuesta de emergencia para la industria minera en el ámbito global; buscará la solución de problemas relacionados con minería y áreas protegidas, en asociación con organizaciones como UICN y *The World Conservation Union*.

La Declaración de Toronto y la Conferencia de la Iniciativa Minera Global, GMI, señalan un hito en la historia de la reflexión sobre minería y medio ambiente y ciertamente anuncian una mayor sinergia entre ambos.

#### *S.E.A.T. Conjunto de herramientas para la evaluación socio-económica*

Otro sistema ampliamente y reconocido internacionalmente como manual de buenas prácticas en el sector minero es el desarrollado por la empresa Anglo American, también con instalaciones mineras en el país, en la segunda y tercera región, pero tal vez la más emblemática y de mayor tamaño, la mina La Disputada de las Condes o Los Bronces, este sistema es un manual denominado S.E.A.T., Conjunto de Herramientas para la Evaluación Socio-Económica; en inglés, *Socio-Economic Assessment Toolbox*.

El S.E.A.T. es un manual explica el proceso que se ha diseñado para ayudar a las explotaciones mineras de Anglo American a identificar y gestionar sus impactos sociales y económicos (tanto positivos como negativos). También constituye una guía sobre cómo mejorar nuestro desempeño social, cuando sea necesario. El proceso está dirigido a todas las explotaciones mineras existentes y se ha desarrollado como parte de una variedad de iniciativas para mejorar nuestro desempeño social, y para inculcar los conceptos de desarrollo sostenible en las principales estrategias de negocio.

Estas iniciativas son una respuesta a las crecientes expectativas de compromiso social en la industria minera, según lo reflejado en

la Iniciativa Minera Global, en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de 2002, y al interés creciente de los inversores en las cuestiones sociales y éticas.

Mediante la aplicación del proceso SEAT, se pretende una mejora en la sostenibilidad económica y social a largo plazo de las comunidades en las que están inmersas las explotaciones mineras de Anglo American, así como también establecer una base para asociaciones más sostenibles.

La participación de los *stakeholders* es una parte vital del proceso SEAT y, como tal, este aspecto surge en muchas de las herramientas que se han desarrollado. Estas herramientas se han diseñado para trabajar independientemente las unas de las otras y por ello se han desarrollado distintas actividades de participación de los *stakeholders* para la mayor parte de las herramientas. La forma de hacerlo queda a discreción de cada explotación local. El proceso SEAT también ayudará a las explotaciones mineras a cumplir los objetivos contemplados en los principios comerciales de “Buena ciudadanía” de Anglo American, en lo que respecta al desarrollo comunitario<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Los objetivos del proceso SEAT:

- Identificar los impactos socio-económicos clave, y los aspectos que deben gestionarse.
- Evaluar las iniciativas existentes, proporcionar información de retorno sobre su éxito y adecuación, e identificar dónde se pueden realizar mejoras.
- Constituirse en un recurso útil para el desarrollo de un Plan de Compromiso Comunitario.
- Proporcionar un marco analítico para ayudar a las explotaciones mineras a evaluar su sostenibilidad general, especialmente en lo que respecta a la compatibilización de la extracción de recursos naturales con una mejora del capital social y humano.
- Garantizar que Anglo American asuma y comparta las “mejores prácticas”.
- Proporcionar una herramienta de planificación para la gestión de los impactos sociales y económicos de las explotaciones mineras, incluyendo la inversión social y el cierre de minas.
- Reunir y cotejar datos para propósitos de comunicación social de la empresa, así como el desarrollo de indicadores que sean pertinentes para las condiciones locales.

## La presencia del cobre en nuestras vidas

Tecnología, medicina, salud y ciencia son algunas de las aplicaciones donde el cobre ha sido fundamental y desde donde continuará contribuyendo al desarrollo de la civilización.

*Cobre y agricultura.* El uso más extensivo del cobre se encuentra en la formulación de fungicidas, bactericidas y para compensar la deficiencia de cobre y su aporte de hierro en los suelos o en los cultivos. La acción fungicida de los productos cúpricos es muy importante e irremplazable para el control de las bacterias y protección de viñas, frutales, cítricos, hortalizas y plantas ornamentales.

*Cobre y desarrollo espacial.* El cobre es utilizado para la construcción de satélites, transbordadores, cohetes y equipos espaciales. También es parte importante de los nuevos equipamientos de seguridad diseñados para evitar futuros accidentes de los transbordadores espaciales, como el sistema de protección térmica del estanque exterior, que evita que se forme hielo en la superficie del metal.

*Cobre y salud.* En base a pruebas de laboratorios independientes, US EPA ha reconocido en definitiva que el cobre es capaz de eliminar bacterias dañinas y potencialmente mortíferas, incluyendo el *Estafilococo Aureus*, una de las cepas más agresivas, resistentes a antibióticos y causa común de infecciones intrahospitalarias. El trabajo de cuatro años de la Asociación Internacional del Cobre, que envió a la US EPA más de trescientos materiales antimicrobianos de aleaciones de cobre para su testeo, ha sido fundamental para el nuevo horizonte del cobre.

*Cobre y ciudad.* El cobre es esencial para la generación y proyección de la civilización como elemento fundamental en el desarrollo del transporte, la electrónica, la construcción de ciudades, las nuevas tecnologías, la salud, las instalaciones eléctricas, los equipos industriales, las telecomunicaciones, la energía, la aeronáutica, la producción de aleaciones, la fabricación de autos híbridos, computadores, utensilios de cocina y monedas, entre otros.

## Estudio de casos

### Corporación Nacional Del Cobre, CODELCO

Codelco es el primer productor de cobre del mundo. La empresa es propiedad del Estado de Chile y su negocio principal es la exploración, desarrollo y explotación de recursos mineros de cobre y subproductos, su procesamiento hasta convertirlo en cobre refinado y su comercialización.

Fue creada por los Decretos Ley 1.349 y 1.350 de 1976 y se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Minería. La misión de la empresa es desplegar su capacidad de negocios mineros y relacionados con el propósito de maximizar en el largo plazo su valor económico y su aporte al país

La Corporación ejecuta sus operaciones a través de sus Divisiones Codelco Norte —que incluye Chuquicamata y Radomiro Tomic— Salvador, Andina, El Teniente y Ventanas, además de Casa Matriz. Asimismo, participa en importantes operaciones mineras tales como El Abra y Agua de la Falda y otras asociaciones mineras.

La historia de Codelco comienza con la promulgación de la reforma constitucional que nacionalizó el cobre el 11 de julio de 1971. La creación de la Corporación Nacional del Cobre de Chile como se la conoce en la actualidad fue formalizada por decreto el 1 de abril de 1976.

Durante la época de la Colonia la explotación de cobre se mantuvo como una pequeña industria, un hecho que comenzaría a cambiar en el siglo XIX. En 1810, año de la Independencia de Chile, el país registraba una producción de 19.000 toneladas de cobre.

Entre 1820 y 1900 Chile produjo 2 millones de toneladas de cobre. Durante un tiempo fue el primer productor y exportador mundial. Sin embargo a fines del siglo XIX comenzó un período de decadencia, debido al gran impacto del salitre que acaparaba el interés y las inversiones, y al agotamiento de los yacimientos de alta ley. En 1897 se produjeron apenas 21.000 toneladas.

La situación cambió a comienzos del siglo XX cuando grandes consorcios internacionales comenzaron a poner la vista en los

yacimientos chilenos, dotados de avances tecnológicos que permitirían la recuperación de cobre aun cuando estuviera presente en bajas concentraciones.

En 1904 fue iniciada la explotación de El Teniente por la Braden Copper Co., que luego fue traspasada a la administración de la Kene-cott Corporation, también estadounidense. La Chile Exploration Company, propiedad de la familia Guggenheim de Nueva York, inició en 1910 la explotación de Chuquicamata.

La explotación de estos dos yacimientos emblemáticos, que desde 1971 son propiedad del Estado chileno, demostró la viabilidad económica de los yacimientos de minerales sulfurados de baja ley, y eso permitió abastecer la creciente demanda de cobre en los mercados internacionales.

En 1923 la Chile Exploration Company fue vendida a la Anaconda Copper Company, también estadounidense, que administró además la Andes Copper Company a cargo de la explotación del yacimiento de Salvador, que también es operado por Codelco desde su fundación en la década de 1970.

Otras empresas extranjeras también realizaron actividades de exploración y explotación en Chile durante gran parte del siglo XX. El Estado chileno recibía pocos beneficios de la minería de cobre hasta que en 1951 la firma del Convenio de Washington le permitió disponer de 20 por ciento de la producción cuprífera.

En 1955 los parlamentarios chilenos comenzaron a legislar sobre la producción de cobre y produjeron leyes sobre tributación de esta actividad, destinadas a garantizar un ingreso mínimo al Estado. Ese año fue creado el Departamento del Cobre, con atribuciones de fiscalización y de participación en los mercados internacionales del metal.

Este Departamento tenía la función de informar a los poderes públicos de Chile sobre materias relacionadas con la producción y venta de cobre, y de fiscalizar la producción y el comercio del mineral.

La “chilenización del cobre”, iniciada en 1966, partió con la aprobación por parte del Congreso de la ley 16.425 que determinaba la creación de sociedades mixtas con las empresas extranjeras en las cuales el Estado tendría 51 por ciento de la propiedad de los yacimientos.

Este proceso determinó en esa época la transformación del Departamento del Cobre en una Corporación del Cobre. El Estado asumió un papel decisivo en la producción y comercialización del cobre.

La participación de 51 por ciento del Estado se concretó en los yacimientos más importantes y emblemáticos: Chuquicamata, El Teniente y Salvador, que como resultado de este proceso recibieron inversiones de importancia. Entre los objetivos de la chilenización también se buscaba refinar todo el cobre dentro de este país y aumentar la producción hasta un millón de toneladas.

El escenario de la industria cambió radicalmente en julio de 1971 cuando el Congreso aprobó por unanimidad el proyecto sobre Nacionalización de la Gran Minería del Cobre, promulgado en la ley 17.450.

Para concretar este proceso de nacionalización fue necesario modificar el artículo 10 de la Constitución Política del Estado de Chile, al cual se le agregó una disposición transitoria en la cual se planteaba que “por exigirlo el interés nacional y en ejercicio del derecho soberano e inalienable del Estado de disponer libremente de sus riquezas y recursos naturales, se nacionalizan y declaran por tanto incorporadas al pleno y exclusivo dominio de la Nación las empresas extranjeras que constituyen la gran minería del cobre...”.

Los bienes y las instalaciones de estas empresas pasaron a ser propiedad del Estado de Chile, que creó sociedades colectivas para hacerse cargo de las operaciones, coordinadas por la Corporación del Cobre de aquel entonces.

La nueva normativa facultó al Gobierno chileno para que dispusiera sobre la organización, explotación y administración de las empresas nacionalizadas. También determinó que solo podrían enajenarse o constituirse derechos de explotación sobre concesiones mineras para yacimientos que no estuvieran en explotación para ese momento, previa autorización por ley.

Como resultado de estas atribuciones fueron dictados los decretos ley 1.349 y 1.350 publicados el 1º de abril de 1976, que formalizaron la creación de una empresa minera, la Corporación Nacional del Cobre de Chile, Codelco.

Codelco Chile fue constituida como una empresa del Estado que agrupaba los yacimientos existentes en una sola Corporación, minera,

industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propio, domiciliada en el departamento de Santiago.

Su primera misión fue profundizar la transformación administrativa que implicó darle continuidad a la explotación de los yacimientos nacionalizados, sus establecimientos, faenas y servicios anexos.

Las operaciones que hacen de Codelco el principal productor mundial de cobre son realizadas, principalmente, a través de sus divisiones operativas, encargadas de la explotación de los yacimientos, el procesamiento de los minerales, y la obtención del metal y sus subproductos para el envío a los mercados mundiales.

### *Divisiones*

Son cinco divisiones mineras, donde se trabaja con similares procesos productivos, y una fundición y refinería. Todas están ubicadas en las zonas norte y centro de Chile, ellas son:

División Codelco Norte

División Salvador

División Ventanas

División Andina

División El Teniente

### *Presencia Internacional*

Una herramienta esencial para que Codelco pueda materializar su visión de futuro es su posición de liderazgo en el mercado cuprífero: es el principal productor del mundo con 1,78 millones de toneladas de cobre fino (2009).

La Corporación, además, tiene las mayores reservas base de cobre, alrededor de veinte por ciento del total del planeta. La región de Los Andes chilenos es considerada el principal depósito cuprífero, con cerca del cuarenta por ciento de las reservas identificadas en el mundo. Y con despachos de cobre por 1,95 millones de toneladas (2009) contando producción de terceros comercializada por Codelco, es el principal vendedor de este elemento metálico en los mercados mundiales.

Los productos, encabezados por los cátodos grado A con 99,99 por ciento de cobre, parten hacia diversos destinos en el mundo. En

este momento el mercado más importante es Asia, que absorbe 61 por ciento de la oferta de la Corporación, seguido por Europa con 18 por ciento; Norteamérica con 10 por ciento y Sudamérica con 11 por ciento (2009).

Además de operar importantes yacimientos, Codelco ha logrado afianzar su posición de liderazgo manteniendo uno de los costos de producción más bajos del mundo, de 92,9 centavos de dólar por libra el 2009 (costo directo o *cash cost*). Esto le permite mantener un margen de beneficios aun cuando haya condiciones adversas de mercado.

Desde el punto de vista de la comercialización, uno de los aspectos clave es la existencia de una cartera de clientes estables y geográficamente diversos.

Codelco también es líder mundial en la producción y ventas de molibdeno. El 2009 produjo 21.556 toneladas métricas de contenido fino de este metal utilizado principalmente para aleaciones de aceros especiales, comercializado principalmente en mercados de la Unión Europea, Asia y América Latina.

### Resultados de la gestión de Codelco 2004-2009

Millones US\$	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas	8.204	10.491	17.077	16.988	14.425	12.148
Excedentes antes de impuestos	3.301	4.901	9.215	8.460	4.970	4.070
Pagos al Fisco	3.009	4.442	8.334	7.933	6.829	3.048
Activo Total	8.833	10.739	13.033	15.186	13.707	16.039
Pasivo total (*)	5.961	7.798	8.505	10.442	9.831	10.728
Patrimonio	2.872	2.941	4.528	4.744	3.876	5.309
Incorporación de activos fijos	893	1.845	1.219	1.605	1.975	1.645
Producción de cobre (miles de toneladas métricas finas) (1)	1.840	1.831	1.783	1.665	1.548	1.782
Empleo directo (al 31 de diciembre)						
Personal propio	16.778	17.880	17.936	18.211	19.300	19.359
Contratistas de operación y servicio	19.929	24.951	24.028	26.210	23.171	22.602
Contratistas de inversión	8.683	12.601	8.620	17.079	15.627	24.556
Precio del cobre (c/lb) BML cátodos grado A	130	167	305	323	315	234.2

(\*) Incluye interés minoritario

(1) Incluye la participación de Codelco en El Abra

Durante el año 2009, CODELCO aportó al fisco de Chile, US\$ 3.048 millones, con el siguiente detalle comparativo al 2008.

US\$ Millones

Aportes al fisco	2009	2008	2007
Utilidades netas pagadas	836	3.232	2.268
Impuestos a la renta	1.218	2.134	4.265
Ley N° 13.196	912	1.375	1.325
Otros	82	88	75
Total	3.048	6.829	7.933

(\*) Reporte sustentabilidad CODELCO 2009

### *Alianza Estratégica*

Desde comienzos del siglo XXI, Codelco comenzó a definir su estrategia basada en una visión de futuro que implica consolidar su liderazgo como productor de cobre en el mundo a través de medidas que permitan desarrollar su potencial de negocios y competitividad, y maximizar su valor económico y su aporte al Estado.

Gran parte de esas metas han sido expresadas en el marco de la Alianza Estratégica entre la empresa y sus trabajadores, concordada en 1994 entre la Administración de Codelco y la Federación de Trabajadores del Cobre, FTC.

En el marco de esta Alianza Estratégica es que se implementa el Proyecto Común de Empresa, PCE, entre el año 2000 y el 2006, y desde 2007 la Alianza Estratégica Fase III, que involucra a todos los trabajadores de la Corporación, pues privilegia un estilo de gestión basado en la cooperación, el convencimiento, la participación y el trabajo en equipo.

La Alianza Estratégica Fase III es la herramienta de gestión participativa que la Administración de Codelco y la Federación de Trabajadores del Cobre —FTC— han acordado para incrementar la competitividad de la Corporación, así como el desarrollo laboral y calidad de vida de sus trabajadores.

La relación que se establece entre ambas partes está basada en confianza, colaboración y transparencia, tanto en el intercambio de información como en la adopción de acuerdos.

Esta tercera fase de la Alianza Estratégica trazó una visión de la empresa hacia el año 2010, donde se ratifica el carácter estatal de la Corporación: “Codelco, empresa 100% estatal, liderará la creación de valor y competitividad de la industria, aspirando a lograr, en el largo plazo, la meta del 50% de la producción y comercialización de cobre en Chile, potenciando su preeminencia como principal productor mundial del metal”.

Esta visión reafirma también el compromiso de los trabajadores con la Alianza Estratégica como “un elemento fundamental para la consecución de altos estándares de calidad que nos permitan crear valor para el Estado, los trabajadores, los clientes, los proveedores y las comunidades”. Y reitera que “Codelco liderará la opción estratégica de que la minería en Chile sea una palanca clave en el impulso de un modelo de desarrollo nacional sustentable, propendiendo a que la minería en el país exporte todo el cobre como refinado”.

Para hacer realidad los compromisos asumidos, la Alianza Estratégica Fase III precisó siete impulsos estratégicos para Codelco:

- Desarrollar todo su potencial de negocios con un fuerte impulso al crecimiento y su liderazgo competitivo.
- Asegurar el desarrollo de todo su capital humano y social, situando a las personas en el centro de la estrategia de la empresa.
- Compromiso con el desarrollo sustentable, la responsabilidad social corporativa y la transparencia en la gestión.
- Liderar la innovación, el esfuerzo tecnológico y la gestión del conocimiento, como requisito esencial de competitividad.
- Asegurar la excelencia operacional, el mejoramiento continuo de procesos y una organización de alto desempeño.
- Liderar la creación de nuevos mercados, promoción del consumo del cobre y favorecer el desarrollo del *cluster* regional.
- Promover el perfeccionamiento del Gobierno corporativo y modernizar la institucionalidad de Codelco, en el marco de su carácter 100% estatal.

### *Participación en instituciones nacionales e internacionales*

Codelco está presente en forma activa en distintas instancias y organizaciones nacionales e internacionales claves, que debaten y toman acciones respecto de la relación entre el mundo de los negocios y la sustentabilidad.

En especial, en iniciativas que se comprometan con una industria minera moderna que trabaja en la disminución constante del impacto de sus actividades en la salud de las personas y el medio ambiente. También que contribuye al desarrollo de las comunidades.

Codelco forma parte de las siguientes organizaciones:

- WBCSD - Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable

El *World Business Council for Sustainable Development* es una coalición de 200 empresas de más de 35 países y de 20 de los más importantes sectores industriales, unidas por el compromiso con el crecimiento económico, el equilibrio ecológico y el progreso social. Codelco pertenece a esta organización desde septiembre de 2000.

#### *Capítulo Chileno del WBCSD*

Desde su creación el 17 de agosto de 2004, la Corporación ha sido protagonista del Capítulo Chileno del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable, que reúne a empresas tan importantes como Angloamerican Chile, Gerdau Aza, Grupo Polpaico, Masisa, Metrogas, Minera Escondida, PricewaterhouseCoopers y Shell.

Los miembros del Capítulo acceden a una red mundial de 50 asociaciones empresariales regionales y nacionales, con 1.000 líderes de negocios de todo el mundo; a documentos e información generada por el Consejo y a instancias de cooperación mutua.

- ICA - Asociación Internacional del Cobre

La International Copper Association es la organización encargada de promover el uso del metal rojo mediante la comunicación de los atributos únicos que lo hacen un elemento sustentable y

esencial para la vida, para el progreso científico y tecnológico y para una mejor calidad de vida en el mundo.

Las 38 empresas que la componen representan cerca del 80% de la producción mundial de cobre refinado y se cuentan entre ellas las mayores empresas productoras, fundidoras, refinadoras y elaboradoras de cobre. Codelco es miembro de la ICA desde 1989, cuando ingresó como uno de los fundadores.

Durante los últimos años, ICA ha estado trabajando en el desarrollo de redes de cobre para la piscicultura, en la fabricación de rotores de cobre para los motores eléctricos y el uso de superficies de contacto de cobre para los hospitales, por sus propiedades bactericidas, lo que podría tener un fuerte y positivo impacto para la salud pública.

- IMOA - Asociación Internacional del Molibdeno

Codelco pertenece a la IMOA desde su fundación. Esta entidad agrupa a los más importantes agentes de la industria de este metal en el mundo, incluidos productores, consumidores y *traders*. Su misión es promover, defender e investigar respecto de las sobresalientes propiedades de este metal.

En 2007 Codelco asumió la presidencia de la organización hasta septiembre de 2010. El liderazgo de la Corporación coincide con un período de crecientes presiones regulatorias, que particularmente para la industria del molibdeno le exige trabajar de forma conjunta, buscando mantener vigente el acceso a los distintos mercados.

- GRI - Iniciativa Global de Reporte

La *Global Reporting Initiative* es una institución internacional, independiente, sin fines de lucro, que reúne a diversos actores sociales que tienen como objetivo elevar la calidad y la cantidad de los reportes de sustentabilidad que las compañías publican alrededor del mundo. Para ello, su misión contempla desarrollar y difundir guías para la elaboración de este tipo de publicaciones, de una manera que sean aplicables en cualquier lugar y actividad.

Esta iniciativa cuenta con más de 1.500 compañías, que utilizan sus directrices para la elaboración de sus reportes de sustentabilidad. La iniciativa existe como institución desde 2002 y es un centro oficial de colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, PNUMA. También trabaja en cooperación con el Pacto Global (*Global Compact*), iniciativa de la ONU que se orienta a prestar atención a la dimensión social de la globalización.

Codelco participa en algunos grupos de trabajo de la GRI, como el grupo de consejeros del medio ambiente (*Environment, Biodiversity and Water Advisory Group*).

Codelco es miembro de la GRI desde 2003 como parte interesada organizacional; además publica sus reportes desde el año 2002 de acuerdo a las Guías para la elaboración de Reportes de Sustentabilidad de la GRI.

- WEF - Foro Económico Mundial

WEF es una organización internacional independiente, con miembros que representan a 1.000 de las más importantes compañías del mundo, Codelco se incorporó formalmente en el año 1997. El Foro trabaja en asociación con académicos, representantes de gobiernos, organizaciones internacionales, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales y líderes laborales y religiosos de todo el mundo.

Para los integrantes del Foro, los desafíos del mundo no se pueden resolver por gobiernos, negocios o la sociedad civil solamente, se necesita la interacción de todos los actores.

El lema que guía a WEF es: “Creemos que el progreso económico sin el desarrollo social no es sostenible, mientras que el desarrollo social sin progreso económico no es factible”.

- Consejo Minero de Chile A.G.

Es una asociación gremial que reúne a 17 empresas de la gran minería chilena, las que producen aproximadamente el 95% de

cobre, oro y plata del país. Codelco es miembro del Consejo desde su creación en 1998.

Codelco participa activamente en el Comité Ambiental del Consejo Minero, colaborando en coordinar y generar acciones de las grandes empresas mineras del país en temas de desarrollo sustentable.

- IETA - Asociación Internacional del Comercio de Emisiones  
En marzo de 2005, Codelco se incorporó al *International Emissions Trading Association*. Este organismo vela por establecer un sistema de mercado efectivo para los bonos de carbono y lograr los objetivos de la Convención de Cambio Climático de la ONU. La entidad reúne a más de 116 instituciones de todas partes del mundo.
- Acción RSE  
Desde 2004, Codelco forma parte de Acción RSE, una organización sin fines de lucro, que surge del sector empresarial chileno, con el fin de promover la responsabilidad social empresarial entre las empresas que operan en el país. En el organismo participan 69 empresas.
- OISS - Organización Iberoamericana de Seguridad Social  
Desde 2006, Codelco forma parte de OISS, organismo internacional, de carácter técnico y especializado, que tiene como finalidad promover el bienestar económico y social de los países iberoamericanos y de todos aquellos que se vinculan por el idioma español y portugués mediante la coordinación, intercambio y aprovechamiento de sus experiencias mutuas en seguridad social. Actualmente está constituida por más de 170 instituciones.
- Consejo Nacional de Seguridad de Chile  
Integrado desde su fundación en 1953 por las empresas antecesoras de Codelco, es una corporación privada, sin fines de lucro, con el objetivo de promover y desarrollar la prevención de riesgos de accidentes y enfermedades profesionales, en los

ambientes y actividades en que se desenvuelve la comunidad nacional y, en especial, los trabajadores.

### *Políticas de sustentabilidad*

Con el fin de cumplir su misión, Codelco define la sustentabilidad como uno de los tres pilares fundamentales en que se apoya su estrategia de negocios, junto con la gestión de sus activos y el desarrollo del recurso humano.

Para llevar adelante esta estrategia, la empresa gestiona la sustentabilidad en un modelo que incorpora las variables de: seguridad, salud ocupacional, medio ambiente, territorio, responsabilidad social, gestión comunitaria, eficiencia en el uso de recursos (especialmente agua y energía) y defensa y desarrollo de los mercados de sus productos.

Debido a la importancia que la Corporación le asigna a la sustentabilidad, la mayor parte de estas funciones están radicadas en el primer nivel de la organización, en la Vicepresidencia Corporativa de Desarrollo y Sustentabilidad.

En las divisiones, en tanto, estas funciones radican en gerencias de sustentabilidad, gerencias de riesgos profesionales o estructuras equivalentes, dependiendo de los tamaños, complejidades y particularidades de cada una de ellas, pero siempre en el primer nivel de la organización de cada división.

El enfoque de la empresa es gestionar la sustentabilidad como uno de los soportes y apoyos fundamentales de toda la cadena de valor de Codelco, para viabilizar el negocio en el largo plazo. Ello mediante un comportamiento socialmente responsable que optimiza el uso de recursos; mitiga impactos ambientales; vela por la seguridad y la salud de todos sus trabajadores; aporta a las comunidades aledañas a sus operaciones, y defiende y promueve el mercado del cobre.

Esta ética del negocio se plasma en múltiples instrumentos de gestión como normas, directrices y lineamientos corporativos en la más amplia y variada gama de materias: recursos hídricos, residuos líquidos y sólidos, categorización y uso eficiente de recursos, planificación corporativa, calificación de incidentes, actuaciones de emergencia, planes

de cierre, entre otras. Este desempeño se sustenta y se operativiza en las siguientes políticas corporativas: Política de Desarrollo Sustentable (2003), Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Gestión Ambiental (2007), Compromisos con los Pueblos Indígenas (2004).

Vigente desde junio de 2003, la Política de Desarrollo Sustentable, entre otros compromisos, prevé desarrollar y mantener prácticas de negocio éticas y responsables; respetar y proteger los derechos humanos fundamentales y la dignidad de todas las personas que trabajan en sus operaciones.

Esta política privilegia también el diálogo con los actores relevantes, internos y externos, con miras a construir confianzas mutuas y a cooperar en la construcción del bien común sobre bases de equidad.

La política de desarrollo sustentable da contexto y fortalece a la Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Gestión Ambiental, aprobada en diciembre de 2007, y a las demás políticas y compromisos asumidos por la Corporación.

## **BHP Billiton**

BHP Billiton es una compañía líder en la producción de recursos minerales y energéticos. Posee más de 100 operaciones en 25 países, en los cinco continentes, donde trabajan alrededor de 38.000 personas. Las oficinas centrales de BHP Billiton están ubicadas en Melbourne, Australia, y sus centros corporativos en Londres, Johannesburgo, Houston, Perth, Adelaida y Santiago de Chile.

BHP Billiton está organizada en nueve divisiones: aluminio, metales base, diamantes y productos especiales, carbón energético, carbón metalúrgico, mineral de hierro, manganeso, petróleo y materiales de acero inoxidable, las que incluyen alrededor de cien operaciones, además de oficinas corporativas en cada continente. Una de estas divisiones, Metales Base, tiene su asiento en Chile. BHP Billiton es el socio mayoritario y operador de Escondida desde antes del inicio de sus operaciones.

### División Metales Base

País	Operación	Propiedad (%)
Chile	Escondida	57.5
Chile	Spence	100
Chile	Cerro Colorado	100
Perú	Antamina	33.75
EE. UU	Pinto Valley	100
Australia	Cannington	100

Los restantes socios de Minera Escondida son:

- Río Tinto, compañía de origen británico, también una de las mayores empresas de recursos naturales del mundo. Está conformada por ocho divisiones: mineral de fierro, energía, minerales industriales, aluminio, cobre, diamantes, tecnología y exploraciones. Río Tinto participa en alrededor de sesenta operaciones en diferentes países.
- JECO Corporation, consorcio japonés compuesto por Mitsubishi Corporation (60%), Mitsubishi Materials (20%) y Nippon Mining & Metals Company (20%).
- Internacional Finance Corporation (IFC), entidad perteneciente al Banco Mundial que fomenta la inversión sostenible del sector privado en los países en desarrollo, para así ayudar a reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población.

Lo interesante de destacar en esta sociedad, son los diferentes intereses y orígenes de los respectivos socios, agrupados en torno a un interés común. Hay productores de minerales como BHP y Río Tinto, consumidores finales como JECO y finalmente instituciones financieras, que en este caso particular, fomenta la inversión sostenible.

El descubrimiento de Escondida se produjo el 14 de marzo de 1981 y la construcción del proyecto comenzó en agosto de 1988, con las labores de remoción de material estéril. Aproximadamente dos años más tarde, el 3 de noviembre de 1990, se procesó la primera partida de mineral en la planta concentradora y el primer embarque de concentrado

de cobre se realizó el 31 de diciembre de ese mismo año. La inauguración oficial de Escondida fue el 14 de marzo de 1991.

Los principales hitos en el desarrollo y operación de Escondida se pueden resumir en los siguientes:

- 14 de mayo de 1981. Se descubre el yacimiento.
- Agosto de 1988. Inicio de trabajo pre-mina.
- 3 de noviembre de 1990. Puesta en marcha de la planta Los Colorados (capacidad para procesar 35.000 tpd).
- 31 de diciembre de 1990. Primer embarque de concentrado.
- 14 de marzo de 1991. Inauguración oficial de la operación.
- Junio de 1993. Puesta en marcha de Expansión Fase I (aumento de capacidad a 45.600 tpd).
- Marzo de 1994. Puesta en marcha de Expansión Fase II (aumento de capacidad a 54.600 tpd y una nueva planta de lixiviación amoniacal de concentrado en Coloso para producir 80.000 toneladas de cátodos al año).
- Mayo de 1996. Se completa puesta en marcha de Fase III (aumento de capacidad a 105.000 tpd).
- Junio de 1998. Cierre de planta de lixiviación amoniacal en Coloso debido a que no se logran los niveles de producción ni costos esperados.
- Noviembre de 1998. Puesta en marcha de Expansión Fase 3.5, que incrementa la capacidad de tratamiento a 120.000 tdp, y del proyecto de suministro de agua Campos de Pozos Monturaqui.
- Diciembre de 1998. Puesta en marcha de la Planta de Óxidos con capacidad para producir 125.000 toneladas de cátodos.
- Marzo de 2001. Mejoramiento operacional y expansión de la Planta de Óxidos a 150.000 toneladas de cátodos.
- Septiembre de 2002. Puesta en marcha de Expansión Fase IV (nueva planta concentradora Laguna Seca con capacidad para tratar 110.000 tpd y nuevo tranque de relaves Laguna Seca donde se depositan los relaves de ambas concentradoras).
- Octubre de 2005. Alimentación de mineral desde el nuevo rajo Escondida Norte.

- Junio de 2006. Puesta en marcha del Proyecto de Biolixiviación de Sulfuros, con capacidad para producir 180.000 toneladas de cátodos al año, que incluye además una planta desalinizadora de agua de mar en Coloso.

Minera Escondida es la operación minera de cobre de mayor producción en el mundo. El año 2009, con 1.102.976 toneladas métricas de cobre fino, representó aproximadamente un 20,65% de la producción nacional.

El yacimiento Escondida está ubicado en el Norte de Chile, en el Desierto de Atacama, a 170 kilómetros al Sureste de la ciudad de Antofagasta y a 3.100 metros sobre el nivel del mar. Su operación productiva comenzó en 1990 y desde octubre de 2005 la compañía explota también Escondida Norte, un segundo rajo abierto que se ubica a 5 kilómetros del rajo principal.

Minera Escondida produce concentrado de cobre mediante el proceso de flotación de mineral sulfurado y cátodos de cobre mediante los procesos de lixiviación de mineral oxidado y de biolixiviación de sulfuros de baja ley. La compañía mueve anualmente del orden de 360 millones de toneladas de mineral mina.

Su infraestructura consiste en dos minas a rajo abierto (Escondida y Escondida Norte), dos plantas concentradoras (Laguna Seca y Los Colorados), una planta de electro-obtención para producir cátodos a partir de mineral oxidado y sulfurado, y dos mineroductos que transportan el concentrado de cobre desde la mina hasta la planta de filtros, ubicada junto al Puerto Coloso en el extremo sur de la ciudad de Antofagasta, también propiedad de la compañía. En ese lugar se ubica asimismo la planta desalinizadora de agua de mar construida recientemente con el propósito de abastecer en parte los consumos de la operación.

El desarrollo, puesta en marcha y las sucesivas etapas de expansión de la compañía (que han incrementado su capacidad de producción desde 320.000 a más de 1.200.000 toneladas de cobre fino al año) no han sido solo la consecuencia natural de contar con un enorme y rico yacimiento y de aplicar modernas tecnologías, sino también, y

principalmente, de la capacidad técnica y visión de su gente, que ha sabido desarrollar esta mega operación con especial cuidado por los diversos aspectos de la sustentabilidad del negocio.

El aporte de Minera Escondida a la economía de Chile y de la Región de Antofagasta en particular ha sido y es muy importante. Los siguientes son algunos datos que lo corroboran:

### *Desarrollo sustentable*

#### *Visión*

El Desarrollo Sustentable es el marco y la visión de su futuro. Es decir, una integración equilibrada de salud, seguridad, medio ambiente y comunidades con la sustentabilidad económica de la compañía. En términos simples, el desarrollo sustentable es asegurar que el negocio permanezca viable y contribuya con beneficios duraderos a la sociedad en todo lo que hacen.

BHP Billiton aspira a ser positivamente reconocido en el mundo, por sus grupos de interés clave, en cuanto a su actuación en sustentabilidad. Esta aspiración es un indicador de desempeño importante para el negocio.

#### *Estructura organizacional de desarrollo sustentable a nivel global*

Como compañía la aproximación al desarrollo sustentable se caracteriza por las siguientes características clave:

- El Comité de Sustentabilidad del Directorio supervisa materias de salud, seguridad, ambiente y comunidad (HSEC) a través del grupo. Este es el órgano máximo en estos temas y un subcomité del Directorio.
- La línea gerencial tiene responsabilidad y responde por el funcionamiento de la compañía en salud, seguridad, ambiente y comunidad.
- La función de salud, seguridad, ambiente y comunidad a nivel del grupo proporciona directamente apoyo y dirección, así como a través de una serie de redes a través de todo el negocio.

- La búsqueda de inputs y opiniones de expertos externos a través del foro en responsabilidad corporativa.
- Existen vínculos claros entre remuneración y el desempeño en salud, seguridad, ambiente y comunidad.

Además, existe un equipo de liderazgo de BHP Billiton que tiene el objetivo de transmitir los lineamientos del Directorio a las diversas divisiones del grupo; identificar prioridades en salud, seguridad, ambiente y comunidad, y medir desempeño. Este equipo es dirigido por el Vicepresidente de Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Sustentabilidad a nivel global y está conformado, además, por representantes corporativos y las cabezas funcionales de cada una de nuestras divisiones o CSG.

#### *Estructura de Sustentabilidad en Metales Base*

El Vicepresidente de Salud, Seguridad y Medio Ambiente tiene el imperativo estratégico clave de Cero Daño y Sustentabilidad en esta división. En el organigrama de Metales Base también se cuenta con un Gerente de Salud y Seguridad y un Gerente de Medio Ambiente, quienes trabajan con los gerentes de salud, seguridad, ambiente y comunidad de las operaciones y proyectos. El área de Relaciones Comunitarias está integrada a la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos.

Asimismo, existe un equipo de liderazgo —integrado por el Comité Ejecutivo (ExCo), los gerentes generales de cada operación y los gerentes de Proyecto, Tecnologías de la Información y de Desarrollo— que se reúne periódicamente.

No obstante, es importante destacar que la sustentabilidad es un aspecto presente en todos los aspectos del negocio en Metales Base y es parte transversal en todas sus unidades.

#### *Políticas, estándares y procedimientos*

El desarrollo sustentable está integrado en sus normas, procesos, controles y en la gestión corporativa.

Durante el año 2008 BHP Billiton trabajó en la simplificación de sus estándares de acuerdo con el nuevo funcionamiento de la compañía,

reformulando su expresión formal, inspirada en la simplicidad, responsabilidad y efectividad.

Este nuevo modelo fue actualizado en noviembre del año 2008, y conforme a estos nuevos requerimientos, también se actualizó la Política de Desarrollo Sustentable para definir las aspiraciones e integrar todos los elementos clave de la sustentabilidad en la compañía.

La política mantiene la aspiración al Cero Daño en las personas, en las comunidades vecinas a las operaciones, en el medio ambiente y refuerza el objetivo de ser líderes en las mejores prácticas de la industria. Renueva el compromiso por el Desarrollo Sustentable, con el foco de trabajar en colaboración con sus grupos de interés.

La política busca la sustentabilidad y competitividad de largo plazo del negocio y se materializa a través de un conjunto de estándares y procedimientos que establecen parámetros comunes a todas las operaciones. Un elemento central es que todas las operaciones cuentan con sistemas de gestión integrados que permiten medir, evaluar e informar a nuestros grupos de interés sobre nuestros resultados.

#### *Enfoque precautorio*

Son signatarios del Pacto Global de las Naciones Unidas, y adhieren al Principio 15 de la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo de 1992, que establece que cuando haya peligro de daño grave o irreversible, la falta de certeza científica absoluta no deberá utilizarse como razón para postergar la adopción de medidas eficaces en función de los costos para impedir la degradación del medio ambiente. Los estándares de gestión han incorporado este enfoque precautorio al momento de identificar, evaluar y administrar los riesgos medio ambientales.

#### *Política de desarrollo sustentable*

Esta política fue revisada en 2008, donde se trabajó en la simplificación de los estándares de acuerdo con el nuevo modelo de funcionamiento de la compañía, reformulando su expresión formal, inspirada en la simplicidad, responsabilidad y efectividad, se mantiene la aspiración de lograr Cero Daño a las personas, a las comunidades vecinas y al medio

ambiente. Los principios para dirigir la seguridad, la conducta de negocios, las actividades sociales, medio ambientales y económicas son parte integral de la forma en que llevan a cabo el negocio.

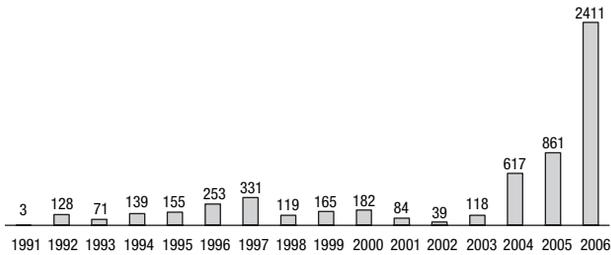
En sus aspectos específicos, que es donde se pueden apreciar los valores con que ellos actúan (o intentan actuar) se pueden destacar los siguientes principios:

- “No transemos nuestros valores de seguridad y busquemos formas de fomentar y mejorar la salud de nuestra fuerza laboral y de la comunidad”.
- “Identifiquemos, evaluemos y administremos los riesgos para empleados, contratistas, el medio ambiente y nuestras comunidades vecinas”.
- “Sostengamos prácticas comerciales éticas y cumplamos los estándares legales y otros requerimientos aplicables, o los superemos cuando estos sean menos rigurosos que los nuestros”.
- “Respetemos, defendamos y fomentemos los derechos humanos fundamentales dentro de nuestra esfera de influencia, respetando los derechos tradicionales de los pueblos indígenas y valorando el legado cultural”.
- “Alentemos una fuerza laboral diversa y proporcionemos un entorno laboral en el que todos sean tratados con justicia y respeto, y que puedan desarrollar todo su potencial”.
- “Tomemos acción dentro de nuestros negocios y trabajemos con los gobiernos, la industria y otros grupos de interés para abordar el desafío del cambio climático”.
- “Establezcamos y logremos metas, incluyendo eficiencia energética e intensidad de Gases de Efecto Invernadero, que fomenten el uso eficiente de los recursos e incluyan la reducción y prevención de la contaminación”.
- “Mejoremos la protección de la biodiversidad mediante la evaluación y consideración de los valores ecológicos y los aspectos del uso de la tierra en actividades de inversión, operación y cierre”.

- “Nos comprometemos abierta, honesta y permanentemente con nuestros Gobiernos anfitriones y las personas que se ven afectadas por nuestras operaciones, y tomemos en cuenta sus puntos de vista y preocupaciones en la toma de nuestras decisiones”.
- “Desarrollemos alianzas que fomenten el desarrollo sustentable de nuestras comunidades anfitrionas, que agreguen valor a los beneficios económicos que resulten de nuestras operaciones y que contribuyan al alivio de la pobreza”.
- “Trabajemos con las personas involucradas a lo largo de los ciclos de vida de nuestros productos y subproductos para mejorar el desempeño ambiental y social a lo largo de la cadena de valor y fomentemos su uso y manejo responsable”.
- “Revisemos periódicamente nuestro desempeño e informemos públicamente nuestros avances”.
- “Al implementar esta política, nos comprometeremos y apoyaremos a nuestros empleados, contratistas, proveedores, clientes, socios comerciales y comunidades anfitrionas para compartir las responsabilidades hacia el logro de nuestros requerimientos”.
- “Tendremos éxito cuando logremos nuestros objetivos conducentes a Cero Daño, seamos valorados por nuestras comunidades anfitrionas”.

En cuanto a la política de sustentabilidad de BHP Billiton, habría que destacar finalmente, el aporte que ha realizado la “Fundación Minera Escondida”. La creación de este tipo de fundaciones, es una modalidad o figura jurídica que le permite a las empresas el desarrollo de proyectos normalmente fuera del giro propio de sus negocios, en este caso de tipo educacional y/o cultural. Esta figura le permite además por la vía de fondos concursables cofinanciar iniciativas que surgen de la comunidad misma. Se aprovecha por un lado la capacidad de gestión de la empresa e integra a la comunidad organizada en proyectos educacionales, focalizando la creación y desarrollo de capital social y en la generación de capacidades que contribuyen a la sustentabilidad de los miembros de estas.

## Impuestos pagados por Escondida y sus propiedades



**Fuente:** Reporte sustentabilidad BHP BILLITON 2007

Nota: Incluye impuestos de 1ª categoría, adicional y royalty

## Empresa Nacional Del Petroleo, ENAP

### *Constitución legal, propiedad y control de la empresa*

La Empresa Nacional del Petróleo es de propiedad del Estado de Chile. Fue constituida conforme a la Ley N° 9.618, promulgada el 19 de junio de 1950. Sus estatutos fueron aprobados por Decreto N° 1.208, dictado el 10 de octubre de 1950, por el entonces Ministerio de Economía y Comercio.

Opera como empresa comercial, con un régimen jurídico de derecho público y se administra en forma autónoma. Para ello cuenta con patrimonio y personalidad jurídica propios y se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Minería y para efectos de presupuesto con el Ministerio de Hacienda.

La Ley 9.618 ha sido modificada por diversas leyes posteriores. Su texto actualizado fue aprobado por el Decreto con Fuerza de Ley N° 1, de 1986, del Ministerio de Minería.

La administración superior de ENAP radica en un Directorio compuesto por ocho miembros, presidido por el Ministro de Minería. La Vicepresidencia es ejercida por el Vicepresidente Ejecutivo de la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), entidad que también designa a otros tres directores. Los otros tres directores restantes son designados por entidades privadas; el Instituto de Ingenieros de Minas

de Chile, la Sociedad Nacional de Minería y la Sociedad de Fomento Fabril, Sofofa.

### *Descripción de la organización*

El giro principal de la Empresa Nacional del Petróleo es la exploración, producción, refinación y comercialización de hidrocarburos y sus derivados. Por lo tanto, desarrolla actividades en toda la cadena de valor de la industria petrolera, incluyendo la petroquímica. También vende combustibles en el mercado minorista (*retail*) en Perú y Ecuador, a través de la coligada Primax y Primax Holding, respectivamente.

ENAP realiza sus actividades productivas a través de dos líneas de negocios: Exploración y Producción (E&P) y Refinación y Logística (R&L). La primera gestiona los activos de exploración y producción de hidrocarburos, incluyendo los prospectos de geotermia; y la segunda los de refinación y la logística asociada, es decir, recepción de crudo en los puertos y transporte, almacenamiento y distribución de productos.

A la línea de E&P pertenece la filial Enap Sipetrol S.A.; y a la línea de R&L la filial Enap Refinerías S.A.

La filial Enap Sipetrol S.A. realiza actividades de exploración y producción en América Latina (Argentina y Ecuador), y en Medio Oriente y Norte de África (Egipto e Irán).

A través de la Línea de E&P, ENAP explota los únicos yacimientos de hidrocarburos con valor comercial descubiertos hasta ahora en Chile, ubicados en la Región de Magallanes. En 2008 ENAP se encontraba desarrollando una fuerte campaña exploratoria en esta Región, con resultados favorables en el Bloque Dorado-Riquelme, donde ya puso en producción dos nuevos pozos de gas natural. Paralelamente, a través del mecanismo de Contratos Especiales de Operación Petrolera (CEOP), se aprestaba para iniciar exploraciones en los bloques Coirón, Caupolicán y Lengua, en asociación con las compañías internacionales Panamerican Energy LLC, Greymouth y Apache, respectivamente.

A su vez, Enap Refinerías S.A. compra y refina crudo en las Refinerías Aconcagua (comuna de Concón) y Biobío (comuna de Hualpén). A esta filial pertenecen también el Departamento de Almacenamiento y Oleoductos, especializado en actividades de logística petrolera, en

Chile, y la sociedad Manu, establecida en Perú para importar combustibles desde Chile y venderlos en ese país y en Ecuador, a través de la red de estaciones de servicio de la coligada Primax.

Además, la línea de R&L tiene a cargo los activos de refinación y logística en Magallanes, dentro de los cuales destacan la Refinería Gregorio y las plantas de procesamiento de gas en el complejo de Cabo Negro, ubicado 23 kilómetros al norte de Punta Arenas.

De esta línea de negocios depende también la operación del terminal VINAPU en Isla de Pascua, que abastece este lejano punto del país de combustibles, principalmente para la generación eléctrica así como al terminal aéreo de Mata Veri.

### *Casa matriz*

La administración central de la compañía se realiza desde la Casa Matriz, ubicada en Santiago, Chile. Aquí también opera la Casa Matriz de la filial Enap Sipetrol S.A.

### *Entorno*

En Chile ENAP y sus filiales realizan sus actividades en un ambiente de economía abierta, donde cualquier inversionista puede explorar y explotar hidrocarburos, previa suscripción de un Contrato Especial de Operación Petrolera (CEOP) con el Estado, o la obtención de una concesión administrativa. En Chile también existe libertad para refinar, importar y distribuir productos y subproductos de hidrocarburos.

### *Hitos importantes de la historia de ENAP*

Luego del descubrimiento del primer pozo de petróleo del país, en el sector de Springhill, en Magallanes, el 29 de diciembre de 1945, el Estado de Chile se propuso crear la Empresa Nacional del Petróleo, cuya fundación ocurrió oficialmente el 19 de junio de 1950, con la publicación de la Ley N° 9.618. El hallazgo de petróleo en Springhill fue realizado por el equipo de exploradores encabezado por el ingeniero Eduardo Simián Gallet, y dio paso a nuevas perforaciones de pozos que resultaron productoras. De esta forma, el equipo encabezado por Simián recomendó a la Corporación de Fomento de la Producción

(Corfo) la creación de ENAP, para explotar comercialmente los yacimientos descubiertos en Magallanes.

Una de las primeras metas que se propuso la naciente empresa fue levantar una refinería de petróleo en el país, tarea que culminó en 1954, con la puesta en marcha de la Refinería de Petróleo de Concón (hoy Refinería Aconcagua). Luego, en 1959, se construyeron las primeras instalaciones logísticas para el almacenamiento y distribución de combustibles refinados en Maipú y, al año siguiente, la terminal marítima de Gregorio, en Magallanes.

En 1962 entró en operación la Planta de Gasolina de Cullen (Magallanes), para continuar en 1966 con la inauguración de la segunda refinería del país, ubicada en la Octava Región (hoy Refinería Biobío) y la construcción del poliducto desde esta Refinería hasta San Fernando, en la Sexta Región. Desde esta ciudad, este ducto conecta con otro que administra la empresa Sonacol, que transporta combustibles a la Planta de Almacenamiento ubicada en Maipú, en la Región Metropolitana.

En 1981 ENAP integró el negocio logístico, con plantas de almacenamiento de combustibles líquidos y gaseosos en Maipú, San Fernando y Linares. Actualmente, esta actividad se realiza a través del Departamento de Almacenamiento y Oleoductos, que pertenece a la filial Enap Refinerías S.A.

El 1 de enero de 2004 se fusionaron las refinerías en una sola empresa: Enap Refinerías S.A.

En 1990 ENAP fundó la Sociedad Internacional Petrolera S.A., para explorar y explotar yacimientos de hidrocarburos en el extranjero. A partir de 2005 esta filial pasó a llamarse Enap Siptrol S.A.

En el área de Magallanes, ENAP explota los únicos yacimientos con valor comercial de hidrocarburos del país y proporciona servicios logísticos petroleros y portuarios a importantes clientes que operan en el rubro energético. Además, en los últimos dos años ha emprendido una fuerte campaña exploratoria de nuevas reservas de gas en Magallanes, a la vez que ha constituido nuevas alianzas con otras empresas para diversificar las fuentes de energía en el país.

Como corolario de esta breve pero intensa historia, habría que destacar que las instalaciones de ENAP de sus diferentes unidades de trabajo a lo largo del país han jugado un rol clave en el desarrollo

regional, esto se demuestra con mucha claridad en el papel que jugó la empresa en la región de Magallanes. No se entendería la penetración al interior de la región y especialmente en la Isla de Tierra del Fuego, del poblamiento y la construcción de infraestructura vial y portuaria sin la valiosa actividad generada por el descubrimiento del petróleo.

La fundación de Cerro Sombrero (1955), primero campamento minero y posteriormente declarada ciudad abierta (1966) es un ejemplo de esta situación. En su época de mayor desarrollo llegó a cobijar a más de 4.000 personas. Hoy día con la actividad extractiva, en declinación, la empresa ha decidido, dentro de sus políticas de sustentabilidad, primero el traspaso de instalaciones propias a la Universidad de Magallanes para desarrollar actividades de investigación y extensión propias de la educación superior, con foco en la generación de una actividad económica nueva para la región como lo es el turismo masivo así también el especializado y científico, de observación de hábitats y ecosistemas ricos en biodiversidad como son los de la Patagonia, consistente con esto también la empresa ha iniciado un plan de saneamiento de pasivos ambientales en forma voluntaria, toda vez que no existe legislación ni normativa alguna al respecto.

De esta forma la empresa visualiza la preservación del territorio, pensando que en el futuro, cuando ya concluyan las actividades extractivas, las generaciones futuras puedan seguir disfrutando de sus riquezas escénicas y de otras actividades distintas productivas.

Una Empresa petrolera integrada el área de refinación, es la consecuencia lógica de la actividad de prospección y producción de hidrocarburos, el estado tenía que construir una refinería de petróleo, y de acuerdo a la lógica económica esta tenía que localizarse en el borde costero, para que a través de un terminal marítimo se pudiera alimentar de crudo y productos así como sacar combustibles y con cercanía al mayor centro de consumo de combustibles en el país (Santiago).

El lugar escogido por la autoridad fue el Puerto de San Antonio, que en esa época era el puerto natural de la capital del país. La comunidad de la región de Valparaíso se organizó para pelear por la relocalización de la refinería deseando que esta estuviera en su territorio. Esta lucha tuvo éxito y el gobierno central finalmente se decidió por la localidad

de Concón junto a la desembocadura del Río Aconcagua y el terminal marítimo a unos 40 kilómetros más al norte en la bahía de Ventanas (1954). Esta decisión generó la creación de un polo de desarrollo industrial con la instalación años más tarde de la refinería de cobre Ventanas de ENAMI (1966) y las generadoras térmicas de Chilectra.

En la década de los cincuenta, aún la Patagonia chilena era un lugar casi abandonado, lejano, despoblado, sin mayor importancia en la economía nacional con muy poca infraestructura, sin embargo el poblado o la caleta de pescadores de Concón, a escasos 120 kilómetros de la capital del país, era igualmente una región muy pobre, con una economía local de sustento basada en la pesca artesanal y en las actividades agrícolas-hortícolas, tan pobre como casi todo el resto del país, no existía puente sobre el río Aconcagua, la comunicación entre Valparaíso con Quintero se efectuaba a través de una balsa.

Coincide este tiempo con los últimos años en que vivió el Padre Hurtado, quien tan bien describió y denunció las grandes diferencias sociales en la que vivía la sociedad chilena. Es en este contexto que se entiende como la población de la región de Valparaíso se involucró tanto en la disputa por la localización final de la planta. Toda esta febril actividad donde el país comenzaba a industrializarse, “olía” a progreso.

Casi 10 años después (1967) el presidente Frei Montalva inauguraba en la región del BíoBío, la segunda refinería de petróleo, con el objetivo de organizar en torno a ella un complejo petroquímico.

Así como en Concón la instalación de estos complejos industriales se implantaron en lugares cercanos a los grandes centros urbanos, en terrenos de uso rural, fueron generando con el tiempo gran concentración urbana, lo que se ha convertido en fuente constante de conflictos socio-ambientales, por tratarse de procesos peligrosos y contaminantes, al trabajar con altas presiones y con altas temperaturas las 24 horas del día, los 365 días del año.

### *Políticas y estrategias de sustentabilidad*

Sabemos que la gestión de RSE, en general en el mundo ha sido promovida por la empresa privada y no por los estados. En este sentido se

entiende mejor que las corporaciones internacionales con presencia en diferentes partes del mundo, tengan Códigos de Conducta y Políticas de Sustentabilidad que las aplican en todos los países donde operan, es decir “de arriba para abajo”, tal es el caso de BHP BILLITON y sus empresas mineras en Chile.

En el caso de CODELCO y ENAP, empresas de propiedad estatal, con sus oficinas corporativas en Santiago, sus filiales, o divisiones que son unidades productivas de un tamaño considerable, situadas en realidades geográficas muy diferentes, han sido las que de una forma muy básica y casi siempre por reacción han desarrollado políticas o iniciativas de buenas prácticas ambientales o en relación a las comunidades cercanas.

En un segundo momento los centros máximos de poder de estas empresas han sintetizado estas iniciativas en políticas o diseños corporativos.

En el caso de ENAP, la estrategia de desarrollo sustentable está definida en su Plan Estratégico de Negocios, que orienta el desempeño de la Empresa en ciclos quinquenales. Son partes integrantes de esta estrategia, las siguientes políticas o iniciativas: El Plan Común de Empresa, Política de Proveedores, Política de Empresas Contratistas, Política Medio Ambiental, Política de Confiabilidad Operacional, Política de Calidad.

En cuanto a sus prácticas de transparencia, ENAP hace cuatro años que reporta bajo la metodología GRI y efectúa cuentas públicas, una vez al año frente a las comisiones de Minería y Energía de la cámara de Diputados y el Senado de la República. Pertenece al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, ha efectuado su primer COP (Comunicación de Progreso) y fue calificado de “notable”.

Ha sido parte del comité espejo de la ISO 26.000, sus refinerías están asociadas a ASIQUIM, que tiene su propio código de buenas prácticas para la industria química, habiendo obtenido ambas refinerías premios en estas materias y también forma parte de ARPEL, que es la organización regional de empresas petroleras, que también produce indicadores y regulaciones que son observadas y comunicadas por la empresa para efectos de estudios comparados y *benchmark*. ARPEL

pertenece a IPIECA, que es la organización internacional de empresas petroleras siendo la contraparte técnica del GRI, para el estudio, desarrollo y proposición de indicadores sectoriales.

La sustentabilidad en el tiempo se ha ido logrando, sobre todo en la última década donde existe una mayor información y mayor conciencia de sus derechos como ciudadanos, con una política de puertas abiertas con mucha transparencia en la gestión y donde se han implementado programas llamados “mesas tripartitas”, donde se encuentran regularmente, la empresa, la ciudadanía y la autoridad comunal. En este espacio de intercambio de conocimiento y de diálogo, se canalizan las inquietudes de los vecinos y la autoridad garantiza que se cumplan los acuerdos tomados en conjunto.

Otro aspecto importante de la estrategia de sustentabilidad de ENAP, es la que dice relación con la obtención de capital de trabajo, entendiendo que es una empresa 100% de propiedad estatal y que sus utilidades no pueden, salvo excepciones muy reguladas, ser reinvertidas.

La vuelta a la democracia en 1990, viene acompañada de un ciclo positivo en la economía del país. Hay que recordar que en la década de los 90 el promedio del crecimiento es de más de un 7%. Este crecimiento viene acompañado de un crecimiento del consumo que en el caso de los combustibles fue en promedio de 2 puntos sobre el crecimiento del país, es decir un crecimiento cercano al 10% anual.

En la década inmediatamente anterior, primero a causa de la crisis internacional y su réplica nacional (1982-1983) y segundo debido a la política del gobierno de entonces, de “achicar” el estado y de traspasar sus empresas de servicios y productivas al sector privado, significó que se dejara de invertir en desarrollo de la empresa o de invertir lo mínimo indispensable para su mantención.

Esta política dejó a ENAP en muy precarias condiciones para invertir y para satisfacer el rápido y dinámico crecimiento del consumo de combustibles. En el primer gobierno de la concertación, las inversiones efectuadas permitieron mínimamente, mejorar en algo las inversiones requeridas tanto en ampliación de la producción como en conversión.

A partir del segundo gobierno, (1994-2000) las necesidades de inversión social del país, (vivienda, salud y educación) se multiplicaban;

el proyecto más rentable para ENAP, compitiendo con el menos rentable de carácter social, perdía por lejos. Urgentemente la empresa requería de inversión y había que encontrarla en algún lado. La alternativa más obvia era privatizarla, total o parcialmente.

Se diseñó una estrategia para asociar a privados en proyectos específicos que no fueran del “corazón del negocio”. Esta política comenzó en la refinería de Biobío y posteriormente se trasladó al resto de la empresa. Unos de los problemas que traía aparejada esta modalidad era la sospecha por parte de los trabajadores de ENAP, que este era el comienzo de la privatización.

Finalmente se firmó un protocolo entre la Fenatrapech (Federación de Sindicatos del Petróleo), y el Gobierno representado por la empresa donde se acepta la modalidad de captación de capital fresco privado junto al compromiso de mantener la propiedad estatal.

Este protocolo se convirtió en otro pilar de la estrategia de sustentabilidad de la empresa. Se ha renovado en múltiples oportunidades y se denomina “Plan Común de Empresa”. De ser un pacto donde se enfatiza el carácter estatal y estratégico de la Empresa, ha servido para definir y desarrollar cómo son las comunicaciones internas entre trabajadores y ejecutivos, carrera funcional, buenas prácticas laborales, planes de capacitación, etc.

El plan tiene sus riesgos de diferente tipo, uno de ellos y tal vez el más importante el de la co-gestión entre sindicatos poderosos y administraciones débiles. Es por esto que la discusión sobre gobiernos corporativos y la posibilidad de un estatuto o algún sistema que regule de buena manera la reinversión de utilidades, pueden ayudar a empresas estatales a ser más sustentables en el tiempo.

## **Reflexiones finales y conclusiones**

Nadie puede negar la importancia de la minería en Chile, ya sea considerando sus aportes al desarrollo del país desde los inicios de la conquista hasta nuestros días, como también sus aspectos más negativos, empezando por reconocer que se trata de la explotación de recursos

naturales no renovables y del consiguiente impacto en el medio ambiente, así como también durante largos períodos, (ya pasados) donde el uso intensivo de mano de obra, ha sido objeto de explotación y de malas prácticas, a cambio de millonarias utilidades ya sea para privados o compañías extranjeras que dejaban muy poco valor agregado en el país.

Pero este balance de aspectos positivos y negativos le ha dado al país un carácter y una cultura minera de la cual se han aprendido lecciones y se ha obtenido el mejor provecho posible en todos sus aspectos (económicos, sociales y ambientales).

El sector minero, junto al energético, en los últimos seis años representa el 19,47% del producto interno bruto del país, del cual el 14,96% corresponde a la producción de cobre que representa (en el mismo período de tiempo) al 17,16% de la producción mundial de este mineral<sup>6</sup>.

En el último ciclo de altos precios del cobre y sus derivados, el país pudo ahorrar veinticinco mil millones de dólares que es de donde han salido los recursos financieros que han amortiguado los efectos de la crisis mundial y han permitido mantener programas e iniciativas sociales y promoción del empleo.

En las dos últimas décadas del siglo pasado, se produjo un debate sobre el aumento de la producción de cobre y su relación negativa con los precios (a mayor abundancia menores precios) y por consiguiente la disminución de este sector en el PIB, también han sido recurrentes las opiniones —más bien de carácter político-ideológico— sobre la privatización de la gran minería estatal, ha influido en esta última consideración la comparación con la gran minería privada que ha aportado nuevas y más eficientes tecnologías así como mejores prácticas laborales que ha redundado en costos más bajos y competitivos que la pesada y antigua minería estatal.

Al parecer, quienes lideraron las opiniones, sobre la reducción de la producción del metal rojo, no dispusieron como dato para sus análisis, la entrada al mercado mundial del consumo de cobre de China y de

---

<sup>6</sup> Estadísticas, Cochilco. 2009.

algunas otras economías emergentes, por lo tanto este argumento, ha quedado sin sustento, todo esto sin olvidar que Chile posee las reservas comprobadas de cobre, más grandes del planeta.

Para los defensores de la privatización de las empresas públicas, los cuantiosos recursos que este sector le ha inyectado a la economía nacional en los últimos dos años de ciclo alcista de los precios, cualquier valor considerado por ellos de venta de CODELCO, resulta indefendible. Por lo tanto, despejadas estas dudas, la minería del cobre y sus derivados ya sean provenientes de la propiedad minera estatal o privada, continuará expandiéndose en el futuro. Y esta expansión va ligada a la necesidad imperiosa de aumento de la capacidad de generación eléctrica, sobre todo en el SING (Sistema Integrado del Norte Grande), todo un desafío para seguir creciendo y contribuyendo al desarrollo del país.

Con las normales fluctuaciones en los precios de este commodity<sup>7</sup>, el ciclo potente en que se está desarrollando la minería chilena, además de los requerimientos de mayor consumo de energía, traerá aparejado otros desafíos no menores de considerar. Tal vez el más importante, por los efectos negativos en el medio ambiente, es el consiguiente aumento en el consumo de agua, materia prima y factor clave en los procesos de producción y refinación minera, toda vez que estamos hablando de un recurso escaso y en una región geográfica donde la producción de agua potable para el consumo humano resulta ser crítica. Es un hecho conocido que existen yacimientos, que no pueden ser explotados por la carencia de este vital elemento.

Lo que si podemos destacar como hipótesis, es que esta debilidad, la carencia de estos dos recursos básicos para la explotación minera como son la energía y el agua, posibilitarán la incorporación de tecnologías nuevas que harán plausible la expansión de la industria: no será raro ver plantas desalinizadoras de agua de mar para su uso industrial y doméstico y la incorporación de tecnologías que aprovechen la luz y la radiación solar así como la eólica y la geotérmica para generar electricidad.

---

<sup>7</sup> *Comodity*, producto cuyo valor es transado en las bolsas internacionales.

Otra tarea que demandará grandes consensos sociales y políticos de la expansión de este sector, será la consolidación de las buenas prácticas en la gestión de las relaciones con las comunidades. Mucho se ha avanzado en este tema, todas las grandes compañías mineras, tanto las privadas como las estatales han efectuado grandes aportes al desarrollo social y cultural de sus públicos de interés, pero no cabe duda que esta relación de buena vecindad deberá ampliarse y mejorarse.

Existe mayor conciencia de la población, de los efectos nocivos que genera esta actividad, tanto al medio natural como al social, por lo tanto ya no se tratará de contribuciones o mitigaciones por el daño generado o por generar, sino que deberá establecerse, cómo será la repartición de dividendos a la sociedad, de una actividad que hoy día es intensa en uso de capital y por el contrario, muy poco intensa en el uso de mano de obra.

Hemos sido testigos en el último tiempo de grandes conflictos socio-ambientales, por el deterioro de recursos naturales como los glaciares o el paisaje o por el apego ancestral a la tierra de las etnias originales. Normalmente estos conflictos terminan con acuerdos transaccionales monetarios entre las empresas y sus comunidades vecinas y es muy común ver en las presentaciones de estas empresas de sus políticas de buena vecindad o de RSE, los testimonios de los líderes locales como los mejores y más fieles defensores de estas compañías.

El hecho no nos debiera llamar a escándalo, es justo que sean ellos, los que sufren directamente las consecuencias de procesos peligrosos y contaminantes, los principales beneficiarios del éxito de estas empresas y vean por esta vía, satisfechas sus demandas de salud, vivienda y cultura. Pero el impacto no solo es cercano e inmediato, se trata de recursos de una región, de un país y finalmente del planeta. Tiene que haber un equilibrio entre el aporte a las comunidades vecinas y a la sociedad. El aporte que ha hecho el “*Royalty* Minero”, apunta en la dirección correcta, pero queda claro que aún falta mucho por hacer y que una de las claves del éxito del desarrollo de esta industria pasará por resolver esta ecuación.

Un tema que requiere mención especial, en el caso de la gran minería estatal, ejemplificado en la primera parte de este trabajo en

CODELCO y que también es válida para el tercer caso (ENAP), es el carácter de Empresas públicas de las cuales sus socios son todos los chilenos.

Esta situación resulta ser una curiosidad, hablamos de dos empresas de la cual los recursos que generan ambas empresas son captados por el Estado y son reinvertidos en las políticas y necesidades sociales que tiene el país. Somos para usar la expresión inglesa *shareholders* y desde otro punto de vista, también somos simultáneamente *stakeholders*.

Los trabajadores de estas empresas, que también tienen este doble rol, comparados con el resto de los trabajadores del país, resultan ser, favorecidos o privilegiados, como dramáticamente lo dijo un ex presidente de la República. Diríamos que hay dos tipos de accionistas en estas empresas, clase A (los trabajadores) y clase B (el resto de los chilenos).

Esta curiosidad como la llamamos, se resolvería privatizando o vendiendo parte de la propiedad de estas empresas. Por una única vez el Estado repartiría los dividendos de la venta en mejores proyectos y programas sociales y los trabajadores pasarían a ser trabajadores de empresas donde sus ingresos quedarían regulados por el mercado laboral y probablemente mejoraría su competitividad.

Obviamente este argumento es un simplismo, pero hay quienes seriamente defienden esta posición. Dejo planteada la inquietud, destacando que este es un tema no resuelto, considerando una realidad distinta a la que vivía el país cuando se nacionalizó la industria del cobre, en un momento de la historia del país donde se está resolviendo el tema de los gobiernos corporativos, pero que probablemente no resolverá el tema de fondo, cómo pueden competir empresas estatales que entregan el total de sus utilidades al fisco y en el caso de algunas, además gravadas con impuestos específicos (diferentes a los de las privadas), y que para cumplir con la misión que este mismo dueño les ha entregado, la de ser eficientes, rentables y competitivas tienen que endeudarse en el mercado financiero privado sin la posibilidad de capitalización. Es evidente que desde esta mirada, el rol que juegan las empresas públicas y las privadas, es diferente.

Resulta casi normal que sus costos de producción sean mayores a las de sus similares privadas.

La sustentabilidad de las empresas productivas pertenecientes al Estado de Chile, tiene que ser resuelto en un gran consenso social y no estar periódicamente hablando de la eventual privatización, teniendo como argumento principal para mantener su condición de públicas, la contribución al desarrollo del país, no solo con recursos financieros sino que además el aporte geo-político al desarrollo regional en zonas extremas.

Una última reflexión, hay que considerar como un buen ejemplo de colaboración público-privado lo que han hecho estas empresas en relación a la sustentabilidad de la industria, a través de la innovación y al desarrollo tecnológico.

A todas las amenazas y desafíos que se han esbozado anteriormente, habría que sumar la pérdida de mercados por el uso alternativo de otros materiales distintos, como el plástico y el aluminio que han sustituido el uso del cobre. Es cierto que la entrada al mercado mundial como un gran consumidor de cobre y de minerales como ha sido el caso de China, ha paliado en parte estos aspectos, así como también se ha incorporado nuevos usos que han expandido más aún los mercados. Notable ha sido el descubrimiento, debido a las características bactericida del cobre, su uso y aplicación a la medicina y a mejorar la salud de la población.

Chile es y seguirá siendo un país minero. Una gran diferencia que existe entre la gran minería pública y la privada es que esta última ha desarrollado proyectos con las mejores y más innovadoras tecnologías, ha aportado al país buenas prácticas corporativas en el cuidado del medio ambiente y el diálogo con las comunidades, pero básicamente el destino de sus exportaciones, está destinado a alimentar a través de concentrados sus propias refinerías en sus países de origen.

Por el contrario, las empresas públicas chilenas refinan en el país y exportan cátodos que ya tienen un valor agregado mayor. El gran desafío es y seguirá siendo, producir y exportar productos elaborados que aumenten más aún el valor de la materia prima.

Chile por su condición y cultura minera, debiera convertirse en vez de exportador de minerales, exportador de minería. No solo más

diversidad en productos elaborados, sino que exportar conocimiento, investigación en innovación, equipos y procesos y así convertirse realmente en una potencia minera de clase mundial.

### *Bibliografía*

- 100 años de Minería en Chile, Sociedad Nacional de Minería, 1983.
- Ministerio de Minería y Energía, Pág. Web, Chile 2009.
- CORFO, Vicepresidencia ejecutiva, anales 1938-1970, Chile, 1971.
- CORPORACIÓN de FOMENTO, Pág. Web, Chile, 2009.
- COMISIÓN CHILENA DEL COBRE, estadísticas, Chile, 2009.
- COMISIÓN CHILENA DEL COBRE, Pág. Web, Chile, 2009.
- CODELCO, Reporte de Sustentabilidad 2009, Chile.
- BHP BILLITON, Reporte de Sustentabilidad, “Responsabilidad y Compromiso con el Desarrollo”, Operación en Chile, 2007.
- Minera Escondida, Resumen Ejecutivo, Reporte de Sustentabilidad 2008, “Compromiso con el desarrollo Sustentable”.
- Fundación Educacional Escondida, Memoria anual 2006, Chile 2007.
- Informe Ambiental y Social del Consejo Minero de Chile A.G. 2008.
- EMPRESA NACIONAL DEL PETROLEO, Reporte Social 2007.
- Grupo de Empresas ENAP, Memoria Anual 2008.
- ENAP, La Empresa, Organización y Personas, Plan Común de Empresa 2007-2011, “Nueva Alianza Estratégica para el Crecimiento de ENAP.
- ENDESA, Informe de Sostenibilidad 2008, Chile 2009.
- TRANSELEC, Pág. WEB, Chile 2009.
- Anglo American, Conjunto de herramientas para la evaluación Socio-económica, (SEAT).
- ICM, (Consejo internacional de Minería y Metales), Pág. Web, 2009.

### *Sitios web*

[www.ministeriodemineria.cl](http://www.ministeriodemineria.cl)  
[www.sernageomin.cl](http://www.sernageomin.cl)  
[www.cochilco.cl](http://www.cochilco.cl)  
[www.cchen.cl](http://www.cchen.cl)  
[www.cne.cl](http://www.cne.cl)  
[www.apec.org](http://www.apec.org)

## Anexo 1. Funciones del Consejo Nacional de Energía

Área	Descripción
<b>Área Eléctrica</b>	
Área Hidrocarburos	Esta área es responsable de proponer marcos regulatorios, acorde con la política energética, para la industria de hidrocarburos en Chile. Para ello analiza continuamente los sectores del petróleo y sus derivados, carbón y gas, en sus actividades de exploración, producción, transporte, distribución y consumo, realizando los estudios técnicos y proyecciones de demanda que se requieran, con especial atención en los mercados externos relevantes. Le corresponde a esta área el cálculo de precios de paridad de importación de los derivados del petróleo, de acuerdo a lo establecido en la ley que creó el Fondo de estabilización de precios del petróleo, así como, la revisión y recomendación de los proyectos de inversión de las empresas estatales del sector.
Área Medio Ambiente y Energías Renovables No Convencionales	Esta área es responsable de llevar a cabo aquellas acciones que tienen como objeto promover, en el ámbito de las competencias de la Comisión Nacional de Energía, un desarrollo energético consistente con los objetivos ambientales definidos por el Estado. Entre sus líneas de acción, destaca la realización de estudios de apoyo ambiental; análisis de los estudios de impacto ambiental de los grandes proyectos del sector energía, y la coordinación de procesos de intercambio tecnológico o conocimientos con otros países.
Programa de electrificación rural	Propone las metas de cobertura para el periodo de gobierno, supervisar su cumplimiento, indagar sobre nuevas fuentes de asistencia técnica y financiera ante la cooperación internacional y distribuir anualmente los recursos de la Provisión reservada a electrificación rural a las regiones, en función de criterios preestablecidos.
Programa País de Eficiencia Energética, PPEE	Tiene como función lograr que Chile utilice plenamente el vasto potencial de eficiencia energética que posee y consolidar una cultura sobre este tema en la sociedad. Un pilar estratégico de intervención del PPEE son las evaluaciones técnico-económicas que se realizan con relación al consumo energético de distintos sectores, los potenciales de mejoramiento de la eficiencia energética y las posibilidades técnicas, legales e institucionales existentes. Esta intervención se realiza básicamente con regulación, fomento, difusión y educación.
Área Jurídica	Es responsable de asesorar jurídicamente a todas las Áreas de la Comisión, sobre los aspectos constitucionales, legales y administrativos derivados del ejercicio de sus funciones propias, determinadas por su ley orgánica y leyes especiales del sector (eléctrico, hidrocarburos, etc.), la aplicación y elaboración de la normativa sectorial energética nacional e internacional (tratados y protocolos) y en la ejecución de las leyes, reglamentos y decretos que regulan la actividad de la Comisión como persona jurídica de derecho público.

Área	Descripción
<b>Área Eléctrica</b>	
Área de Estudios y Desarrollo Energético	Está dedicada a la planificación de largo plazo con miras al desarrollo de una política energética segura, eficiente y sustentable, mediante la evaluación permanente de las tendencias y políticas energéticas de los mercados internacionales, y su impacto en el modelo económico chileno. Para ello, realiza prospecciones, desarrolla y coordina estudios técnicos-económicos, generando información para los tomadores de decisiones. Adicionalmente, apoya al Ministro con evaluaciones de temas contingentes.
Área de Regulación Económica	Es la responsable de analizar y servir de apoyo en el diseño de normativas y procesos tarifarios para el sector energético chileno, desde la perspectiva de las mejores prácticas y avances en la regulación económica, financiera y la teoría de la organización industrial. Elabora estudios y análisis económicos necesarios para comprender y diagnosticar el funcionamiento de los mercados energéticos en Chile. Asimismo, identifica las oportunidades de perfeccionamiento normativo y propone soluciones regulatorias bajo criterios de eficiencia económica y factibles de implementar en el país.
Área Asuntos Internacionales	Es responsable de elaborar, coordinar, y efectuar seguimiento a la Agenda Energética Internacional de la CNE, en materia de representación institucional internacional, negociaciones y proyectos con componentes internacionales. Gestionar la elaboración y negociación de las posiciones que el país sostiene en foros, comisiones, encuentros especializados o grupos de trabajo internacionales, efectuar el seguimiento de la implementación de algunas Convenciones o acuerdos internacionales en materia energética.



# Responsabilidad Social Corporativa en Chile

## Caso: Mipymes

---

*Pamela Osorio R.*<sup>1</sup>

### Introducción

Reconocida es la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes, en la economía de un país. Su relevancia se relaciona, entre otros factores, con la cantidad de mano de obra ocupada (responsable de entre un 70% y 90% del empleo, dependiendo de los países); con los nichos de mercado cubiertos en el comercio, los servicios y la manufactura y con la creatividad, generación de innovaciones y la mayor flexibilidad para adaptarse a las cambiantes condiciones de mercado. En tiempos de crisis, la promoción de las empresas de menor tamaño mitiga el desempleo y potencia, especialmente, la generación de emprendedores, transformando una situación crítica en oportunidad.

En Chile, este segmento va paulatinamente ocupando un lugar preponderante en la agenda país, dado su alto impacto en el empleo, en la población y en la diversidad de sectores en el cual participa. El sector de las Mipymes<sup>2</sup> se visualiza como una oportunidad de desarrollo equilibrado del país y su fortalecimiento es clave para combatir la

---

<sup>1</sup> En el desarrollo de este artículo han colaborado Raúl Troncoso K. y Nélida San Martín S.

<sup>2</sup> Mipymes: sigla ocupada para el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas.

desigualdad existente, tal como lo demuestra el estudio GEM<sup>3</sup>, donde el 80% de la población económicamente activa en Chile, considera que emprender es una opción deseable.

Con respecto al desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), resulta interesante observar como la gran masa de empresarios de este segmento, frente a sus diferentes ámbitos, se sitúa más bien como espectador de ella, se preocupa de estudiar cómo la está viviendo y practicando o también, en algunos casos, constata su nivel de desconocimiento.

En el presente documento mostraremos desde una perspectiva práctica (estudio de casos), el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa en el sector Mipymes. Lo haremos utilizando la metodología de observación de prácticas, presentada en el Informe de Desarrollo Humano 2009 PNUD: “La Manera de Hacer Las Cosas”. Consideraremos los siguientes temas y objetivos asociados:

*Mapeo de la industria:* el objetivo es contextualizar la industria de las Mipymes, a base del análisis de cifras, que reflejan la evolución, características y principales impactos estructurales del sector.

*La Responsabilidad Social en las Mipymes chilenas:* en este capítulo se analizan diferentes estudios que entregan antecedentes de la realidad de la Responsabilidad Social en el sector de las Mipymes.

*La institucionalidad chilena:* considerando la metodología del PNUD citado sobre “La manera de hacer las cosas”, se revisa la legislación nacional referida a RSC y el impacto en las Mipymes, entregando una base institucional del tema.

*Casos prácticos:* siguiendo con la metodología y luego de tener los contextos, se profundiza en casos prácticos, analizando desde diferentes perspectivas la realidad de la RSC en Chile.

*Conclusiones:* se desarrolla el análisis de los casos relacionándolos con los estudios de contexto presentados en los capítulos anteriores.

---

<sup>3</sup> GEM: GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - Reporte Nacional de Chile 2008, elaborado por la Universidad Adolfo Ibáñez y Universidad del Desarrollo.

## Mapeo de la industria de las Mipymes

El objetivo del presente tema es mostrar los principales datos y características de las empresas de menor tamaño; micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Para ello, consideraremos la siguiente clasificación del segmento (diferenciada por niveles de ventas anuales):

- Microempresa: Empresas con ventas anuales inferiores a 2.400 UF.
- Pequeña empresa: Empresas con ventas anuales entre 2.401 UF y 25.000 UF.
- Mediana empresa: Empresas con ventas anuales entre 25.001 UF y 100.000 UF.

Para el análisis utilizaremos los datos presentados en el último catastro oficial, referido en el documento “La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile”, elaborado por SERCOTEC el año 2010<sup>4</sup>. Con el objetivo de obtener un análisis cruzado de las características de las Mipymes, analizaremos los datos de más de 5 años continuos del segmento, respecto a los siguientes temas:

- La evolución de las Mipymes, en cantidad de empresas y evolución en nivel de ingresos.
- Características de las Mipymes, su distribución geográfica y por rubro o actividad económica.
- La relación del segmento con el empleo y la exportación.

## Evolución de las Mipymes

### *Universo formal*

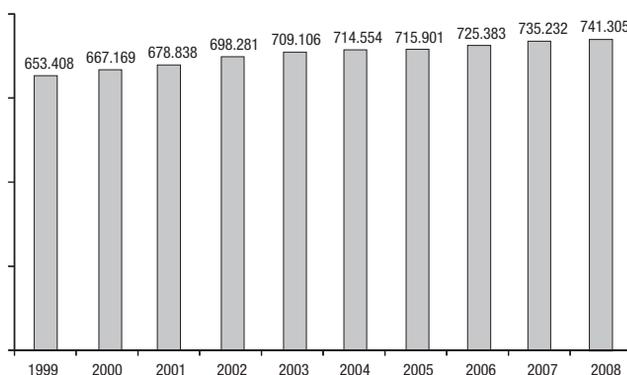
Las Mipymes representan el 98,60% de las empresas del país, concentrándose en la microempresa, que son aquellas que registran ventas

<sup>4</sup> El estudio, de la “*Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile*”, contiene el catastro oficial del segmento (basado en las bases del Servicio de Impuestos Internos-SII). Otros estudios de diferentes organismos relacionados con el segmento, son solo parciales y no representan un catastro oficial.

anuales de hasta 2.400 UF y representa según el estudio SERCOTEC 2010, el 78,26% de las empresas en el año 2008.

Hasta el año 2008 existían más de 741.000 Mipymes formales, registradas en el SII. Entre los años 1999 y 2008, no existen mayores cambios. La Mipyme va disminuyendo muy gradualmente desde el año 1999 (99,05%) al año 2008 (98,60%); sin embargo, sigue siendo muy marcada su participación. En el caso de la gran empresa aumenta muy gradualmente, casi manteniendo el 1% de unidades económicas (ver tabla 1).

**Gráfico 1. Evolución de las micro, pequeñas y medianas empresas**



**Fuente:** Situación de la micro y pequeña empresa en Chile, Sercotec 2010

### *Universo real*

Considerando las empresas informales, que son aquellas que no están registradas en el Servicio de Impuestos Internos, es decir que no tienen iniciación de actividades, la cantidad de Mipymes se duplica. Tal como lo menciona el estudio CASEN, el año 2003, donde considera más de 1.400.000 Mipymes formales e informales. Esto se acrecienta en períodos de crisis, donde por necesidad, los desempleados inician emprendimientos de microempresas, realidad que no aparece reflejada en los gráficos presentados.

**Tabla 1. Distribución por Tamaño de Empresas**

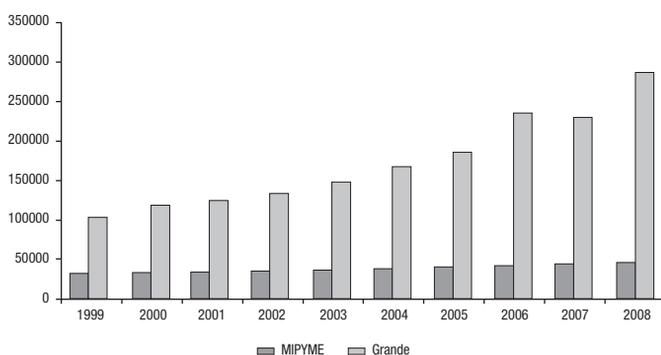
Año	Micro	%	Pequeña	%	Mediana	%	MIPYME	%	Grande	%	Total
1999	545.516	82,69	94.478	14,32	13.414	2,03	653.408	99,05	6.288	0,95	659.696
2000	555.759	82,49	97.548	14,48	13.862	2,06	667.169	99,03	6.528	0,97	673.697
2001	565.469	82,47	99.240	14,47	14.129	2,06	678.838	99,00	6.830	1,00	685.668
2002	580.556	82,31	103.132	14,62	14.593	2,07	698.281	99,00	7.021	1,00	705.302
2003	587.565	82,01	106.463	14,86	15.078	2,10	709.106	98,97	7.373	1,03	716.479
2004	588.015	81,38	110.413	15,28	16.126	2,23	714.554	98,89	8.036	1,11	722.590
2005	581.720	80,28	116.802	16,12	17.379	2,40	715.901	98,80	8.716	1,20	724.617
2006	586.464	79,81	120.863	16,45	18.056	2,46	725.383	98,72	9.402	1,28	734.785
2007	587.200	78,77	128.493	17,24	19.539	2,62	735.232	98,63	10.239	1,37	745.471
2008	588.404	78,26	132.426	17,61	20.475	2,72	741.305	98,60	10.520	1,40	751.825

**Fuente:** Situación de la micro y pequeña empresa en Chile, Sercotec 2010

### Nivel de ventas

La evolución de los ingresos del sector es decreciente, tal como se visualiza en el gráfico 2, donde los ingresos del segmento de las Mipymes aumentan levemente de MM\$ 32.122 a MM\$ 45.889, reflejando proporcionalmente una disminución desde un 23,77% en 1999, a un 13,81% en 2008 en la participación de las ventas anuales del segmento.

**Gráfico 2. Nivel de ingresos por ventas acumulado en miles de millones de \$**



Fuente: Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile, Sercotec 2010

**Tabla 2. Ventas promedio anuales y nivel de crecimiento de las ventas (MM \$)**

Año	Micro	Pequeña	Mediana	MIPYME	Grande	Total
1999	9,2	147,7	980,6	48.692	16.378,6	204,8
2000	9,3	147,3	978,7	49.101	18.118,0	224,7
2001	9,2	148,5	986,6	49.391	18.192,8	230,6
2002	9,3	147,6	986,4	49.651	18.969,7	238,5
2003	9,4	148,2	995,7	50.697	20.021,4	256,7
2004	9,6	148,1	997,3	52.655	20.798,2	284,0
2005	9,9	147,9	995,9	55.639	21.264,2	311,4
2006	9,9	149,2	994,7	56.908	24.999,2	376,8
2007	10,1	148,6	983,7	59.313	22.406,1	367,1
2008	10,2	149,3	982,9	61.037	27.220,3	441,9
2008/2005 (% de crecimiento)	3	0,9	-1,3	9,7	28,0	
2008/1999 (% de crecimiento)	10,7	1,1	0,2	25,4	66,2	

Fuente: Situación de la micro y pequeña empresa en Chile, Sercotec 2010

Podemos observar que si bien aumenta el número de empresas Mipymes, no existe una correlación con el volumen de ventas, produciéndose un deterioro especialmente en el segmento de las microempresas, indicando además la brecha tan mencionada de desigualdad y mala distribución de los ingresos.

En resumen, la tendencia observada es que ha ido aumentando paulatinamente el emprendimiento por oportunidad; así lo refleja el estudio GEM<sup>5</sup>, con el Reporte de Chile 2008, donde el 80% de la población económicamente activa<sup>6</sup> considera que ser emprendedor es una opción deseable.

Sin embargo, a pesar de la incorporación de los emprendimientos por necesidad (año 2002), gatillados por la crisis, el promedio del nivel de ventas presenta una tendencia decreciente, con las respectivas consecuencias sobre la desigualdad y la mala distribución de los ingresos.

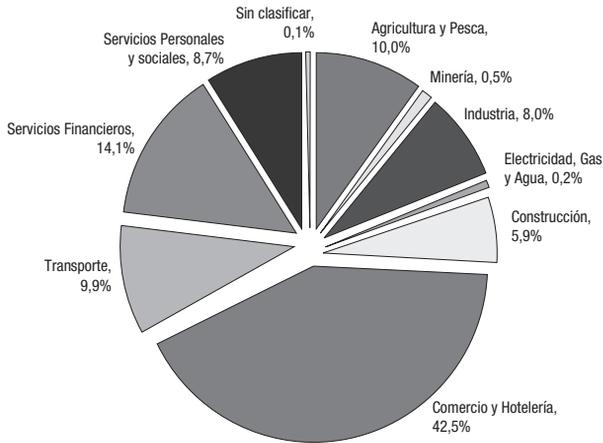
## Características de las Mipymes

### *Sectorización por rubro*

Las Mipymes participan en todos los sectores de la actividad empresarial, en especial en aquellos de menor especialización, como el comercio y los servicios. En el gráfico 3 se muestra la distribución de las Mipymes en los diferentes rubros. Se aprecia una participación significativa en el comercio y hotelería con un 42%, en los servicios un 14%, transporte, agrícola y pesca con un 10%, servicios personales un 9%, industria 8%, construcción 6%, en minería con un 1% y por último electricidad, agua y gas con 0,2%. Este gráfico demuestra una clara concentración en rubros de baja inversión y simpleza tecnológica.

<sup>5</sup> GEM: Global Entrepreneurship Monitor – Reporte Nacional de Chile 2008.

<sup>6</sup> Población Económicamente Activa: Población entre 18 y 64 años de edad.

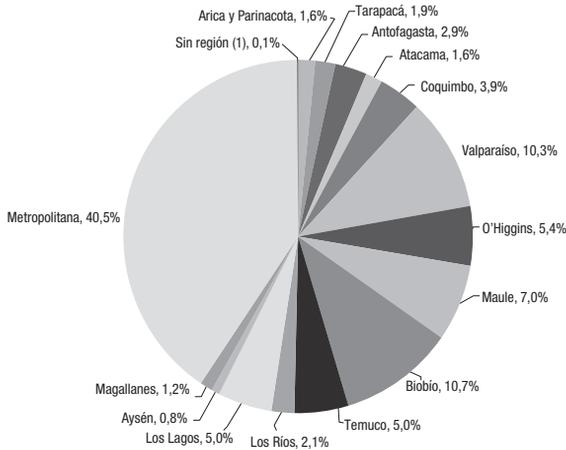
**Gráfico 3. Distribución de las micro, pequeñas y medianas empresas por rubro**

**Fuente:** Situación de la micro y pequeña empresa en Chile, Sercotec 2010

### *Ubicación geográfica*

Las Mipymes se distribuyen homogéneamente en el país, exceptuando la Región Metropolitana, que concentra el 41% de ellas, en correspondencia con la realidad demográfica nacional. Le siguen la Región del Biobío con un 11% y la Región de Valparaíso con un 10%; la Región de El Maule con un 7%; la Región de Los Lagos, la Región de O'Higgins y la Región de La Araucanía (Temuco) con un 5%; la Región de Coquimbo con un 4%; la Región de Antofagasta con un 3%. La Región de Arica, la Región de Parinacota, la Región de Tarapacá, la Región de Atacama y la Región de Los Ríos con un 2%. Finalmente, la Región de Aysén y la Región de Magallanes con un 1%.

**Gráfico 4. Distribución geográfica de las micro, pequeñas y medianas empresas**

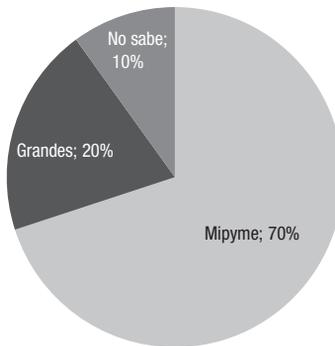


**Fuente:** Situación de la micro y pequeña empresa en Chile, Sercotec 2010

### Relación con el empleo

Las Mipymes concentran un 74% del empleo, generando más de 3.600.000 empleos. Las grandes empresas concentran un poco más de 900.000 empleos, tal como lo muestra la tabla 5, basada en el estudio CASEN 2003.

**Gráfico 5. Estructura del empleo por tamaño de empresa, según Casen 2006**



**Fuente:** Situación de la micro y pequeña empresa en Chile, Sercotec 2010, en base al estudio CASEN 2006

**Tabla 3. Distribución de la cantidad de empleo, por empresa y tipo de empleo**

Tamaño	TCP	POE	Empleados Remunerados	Familiar No Remunerado	Total	%
Microempresa	1.289.787	146.130	811.510	53.270	2.300.697	41,34
Pequeña Empresa	71	33.268	886.739	762	920.840	16,54
<b>MIPYE</b>	<b>1.289.858</b>	<b>179.398</b>	<b>1.698.249</b>	<b>54.032</b>	<b>3.221.537</b>	<b>57,88</b>
Mediana		7.816	690.505	757	699.078	12,56
Grande		4.483	1.114.020	393	1.118.896	20,10
<b>MIPYME</b>	<b>1.289.858</b>	<b>187.214</b>	<b>2.388.754</b>	<b>54.789</b>	<b>3.920.615</b>	<b>70</b>
Mediana y Grande	0	12.299	1.804.525	1.150	1.817.974	32,66
No Sabe	48.498	10.296	462.629	4.960	526.383	9,46
<b>Total</b>	<b>1.338.356</b>	<b>201.993</b>	<b>3.965.403</b>	<b>60.142</b>	<b>5.565.894</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Situación de la micro y pequeña empresa en Chile, Sercotec 2010, en base al estudio CASEN 2006

En la tabla 3 se muestra en detalle el resultado del estudio Casen 2006, donde las personas encuestadas responden respecto al origen de sus trabajos, diferenciando a:

- Trabajador por cuenta propia: es aquel que trabaja solo o de forma independiente.
- Patrón o empleador: es el dueño de su propia empresa.
- Empleados remunerados: trabajan para una empresa.
- Familiares no remunerados: trabajan para una empresa de un familiar, el cual no les entrega un pago; ejemplo: esposas o hijos de dueños de negocios.

En la tabla podemos notar de acuerdo con las definiciones mencionadas, la particularidad de la distribución del trabajo. Principalmente concentrado en el segmento Mipymes, donde más de 1.300.000 personas son trabajadores por cuenta propia, más de 200.000 son patrones, más de 3.900.000 personas son empleadas y un poco más de 60.000 personas son familiares no remunerados.

En resumen, la Mipyme tiene un alto impacto en el empleo, constituyendo más del 70% del empleo total. Esto quiere decir que involucra a más de 3,9 millones de familias, es decir, a más de 15 millones de

chilenos, que representan a más del 80% de la población. Es importante señalar que la calidad de cada uno de los empleos proporcionados por la Mipyme impacta en los indicadores de inequidad.

## Relación con las exportaciones

La diferencia en el nivel de ingresos, en relación con las exportaciones, entre las Mipymes y las grandes empresas, es mucho más marcada.

Claramente, el segmento no tiene un alto impacto en la exportación: el 4% de los ingresos totales por exportaciones realizadas. Sin embargo, existe una importante cantidad de Mipymes que participan de manera indirecta en las exportaciones, como proveedores de grandes empresas exportadoras.

Existe un marcado interés de la estrategia económica por potenciar a estas pequeñas empresas, para que se incorporen competitivamente al mercado internacional, porque representan una gran oportunidad de desarrollo para el país.

**Tabla 4. Participación de las Mipymes en las exportaciones**

Año	MIPE	%	Mediana	%	MIPYME	%	Grande	%	Total
2002	163.813	0,9	488.288	2,8	652.101	3,7	16.752.542	96,2	17.404.643
2003	173.049	0,9	512.665	2,6	685.714	3,4	19.384.148	96,5	20.069.862
2004	196.262	0,6	584.169	1,9	780.431	2,5	30.109.293	97,4	30.889.724
2005	208.624	0,5	667.948	1,7	876.572	2,3	37.711.042	97,7	38.587.614
2006	228.079	0,4	713.142	1,3	941.221	1,7	54.928.502	98,3	55.869.723
2007	247.763	0,4	829.028	1,3	1.076.791	1,7	62.969.692	95,8	64.046.483
2008	301.818	0,4	1.068.974	1,5	1.370.792	2,0	67.627.448	97,9	68.998.240

**Fuente:** Situación de la micro y pequeña empresa en Chile, Sercotec 2010, en base información Aduanas - SII

## Importancia del sector y su incidencia en la economía del país

Dado que las Mipymes involucran sobre el 70% del empleo, es fundamental la calidad del empleo que están generando, en cuanto a: remuneraciones, beneficios, seguridad y proyección laboral, ya que tienen directa incidencia en la población y en los niveles de inequidad y desigualdad en Chile.

Es necesario para el país que estas unidades económicas se mantengan y crezcan, de manera que aporten una mayor contribución al PIB. Así mismo, debería fortalecerse la asociatividad y mejorar el nivel de contactos, para estar mejor preparados y para enfrentar mercados de mayor tamaño.

El segmento Mipymes está compuesto mayoritariamente por personas de esfuerzo. En el estudio realizado por CIMA GROUP el año 2005 se autoevaluaron, identificando sus principales características personales, en diferentes ámbitos. Los micro y pequeños empresarios se perciben esforzados y luchadores, capaces e independientes, ambiciosos, esperanzados, vulnerables e ignorantes tecnológicos. Por su parte, los empresarios medianos se perciben exitosos y delegadores, capaces, independientes, poderosos, líderes, ambiciosos, esperanzados e innovadores; no identifican carencias personales relevantes

Adicionalmente, ellos se asocian a las imágenes de la Figura 1:

**Figura 1. Imagen de emprendedores (autoevaluación)**

	Cazador solitario Microempresario (700.000)	Conquistador Pequeño empresario (70.000)	Exitoso Mediano empresario (7.000)
¿Quién es la empresa?	Yo	Yo, mis trabajadores y mi capital	Tiene vida propia
Formas de Pagos	Efectivo	Firma él con cheques	Firma los cheques el jefe de finanzas
¿Cual es su rol?	Obrero y jefe	Gerente y empleado	Accionista
¿Cómo ve el entorno?	Hostil	Algo más cercano	Desafiante
¿Estado de ánimo?	Siempre urgido	A veces más confiado, a veces urgido	Confiado, pensando en el futuro

Fuente: Cimagroup, 2005

## La responsabilidad social en las Mipymes chilenas

En la cultura chilena está inserto el valor de la solidaridad. Esto se manifiesta a través de algunas instituciones ‘iconos’, altamente reconocidas en Chile, como son el Hogar de Cristo, la Teletón, Un Techo para Chile y otros, que impulsan a la sociedad a mejorar las condiciones de determinados núcleos de personas desposeídas. Esta tendencia cultural es adoptada por algunas grandes empresas.

Sin embargo, los pequeños emprendimientos, si bien desarrollan algunas acciones al interior de sus empresas, no son reconocidos, ni enmarcados en una línea de RSE. Esta realidad se transforma en una dicotomía cuando el valor solidario personal no es traspasado directamente en las definiciones estratégicas de su empresa.

### Difusión de la RSE

De acuerdo con el estudio de FUNDES del año 2005, “La Situación de la Responsabilidad Social Empresarial de la MIPYME-Caso Chileno”, la difusión de la RSE se ha desarrollado, desde organismos internacionales o instituciones públicas, hacia las empresas. En la difusión de RSE participan las asociaciones gremiales, los organismos internacionales y de promoción, los fondos internacionales, gobierno y empresas.

En la Figura 2 se muestran 2 procesos o etapas de difusión: desde los organismos públicos y desde los organismos internacionales.

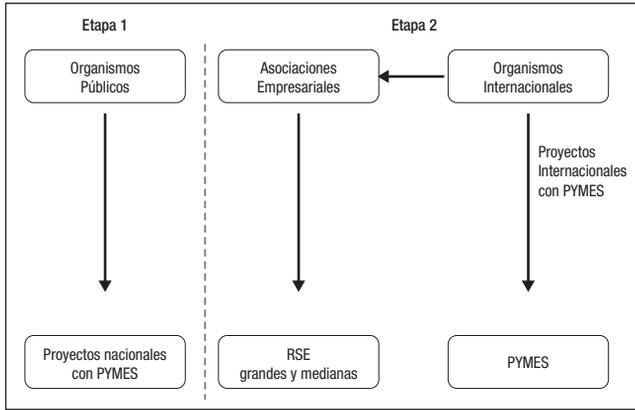
#### *Etapas 1: Difusión desde organismos públicos*

Algunos organismos públicos, comienzan a interesarse y mostrar presencia en el tema, pero sin que haya un involucramiento dentro de la agenda pública. En las pequeñas y medianas empresas la RSE se materializa fundamentalmente a través de proyectos piloto, orientados al desarrollo de metodologías y experiencias de aplicación.

#### *Etapas 2: Difusión desde organismos internacionales*

Los organismos internacionales juegan un rol central en la difusión de

Figura 2. Difusión RSE



Fuente: Fundes 2005

la RSE, aportando recursos, material, equipos de trabajo y diferentes perspectivas para la difusión del tema. Las iniciativas surgen de los privados, las asociaciones gremiales, el ámbito universitario y las organizaciones de la sociedad civil. El financiamiento llega directamente a las iniciativas y el Estado financia experiencias pilotos.

### *Etapa 3: Difusión desde las grandes empresas*

Cabe destacar que han sido las grandes empresas las que inicialmente han incorporado la RSE, asociándose a proyectos emblemáticos de apoyo a la comunidad. Si bien es destacable la iniciativa, ella generalmente es diseñada, como parte de la estrategia comercial, para mejorar la imagen y tener un mayor posicionamiento en el mercado (marketing). Algunas de ellas han incorporado esta contribución hacia la sociedad, dentro de los objetivos para lograr un entorno sustentable. Las Mipymes han observado esta tendencia y se mantienen aún distantes a incorporarlas en su estrategia de desarrollo.

### *Las Mipymes y la RSE*

Las Mipymes chilenas aplican prácticas de RSE por iniciativa individual, en la cadena de valor y por inducción de otras organizaciones.

### *Individual*

Las Mipymes establecen acciones de responsabilidad social por iniciativa propia, de acuerdo con razones comerciales o éticas. El estudio FUNDES 2005 realizó una encuesta a 166 empresarios de la Región Metropolitana, de los cuales un 71% eran Mipymes.

El estudio concluye que las principales razones para realizar acciones de RSE, son éticas (o de justicia social) y comerciales (ahorro de costos, conveniente para mejorar imagen, etc.). Tres de cada cuatro empresas han realizado alguna actividad de RSE esporádica, no ligada a la estrategia de la empresa. La mayoría de las empresas realiza prácticas más bien ligadas a RSE interna<sup>7</sup>; por ejemplo, actividades navideñas con trabajadores, paseos, beneficios colectivos para trabajadores y sus familias, etc. Respecto a las actividades de RSE externa<sup>8</sup>, particularmente medioambientales, las empresas mayoritariamente declaran no realizar este tipo de actividades por razones económicas. A pesar de esto, las empresas se manifiestan dispuestas a realizarlas, si estas les reportara beneficios al llevarlas a cabo.

### *RSE interna*

El 95,8% de las empresas chilenas desarrollan actividades de RSE interna, de las cuales 59,5% lo hacen habitualmente y ligadas a su estrategia, y el 29,6% las realizan ocasionalmente. Ellas son: salud y bienestar de los trabajadores; conciliación trabajo-familia; igualdad de oportunidades; participación de los trabajadores.

### *RSE externa*

Actividades en el ámbito social: 13,7 % de las empresas chilenas, desarrollan actividades externas en el ámbito social, ligadas a su estrategia, como el apoyo a grupos desfavorecidos, actividades deportivas y culturales.

<sup>7</sup> RSE interna: referida a actividades dirigidas al interior de la empresa y de sus trabajadores.

<sup>8</sup> RSE externa, referida a actividades realizadas en beneficio de la comunidad o grupos externos de la empresa.

Actividades en el ámbito medioambiental: monitoreo del impacto ambiental, eficiencia y reducción del consumo de energía y agua, reciclaje y tratamiento de residuos. En la mediana empresa, existe la exigencia de certificaciones ambientales a los proveedores.

### *La cadena de valor de la RSE*

La RSE, surge como resultado de la relación entre grandes empresas y Mipymes, incorporada a la cadena de valor; la gran empresa induce a la más pequeña a realizar acciones socialmente responsables, de forma sistemática.

Existen grandes empresas que en su relación comercial con los proveedores, particularmente constituidos por pequeños y micro empresarios, han incorporado paulatinamente en algunos ámbitos acciones de RSE, como por ejemplo: capacitación en calidad, en mejoras de proceso continuo y tecnología, traspaso de beneficios a trabajadores, tratamiento igualitario, transparencia en el acceso a la información y acciones de impacto ambiental, entre otros.

Estas acciones, si bien son aisladas, desde la perspectiva de la RSE tienen un efecto multiplicador en las Mipymes, donde estas comienzan a incorporar algunas variables dentro de la definición de su estrategia. Analizaremos algunos casos incorporados en el capítulo IV.

### *Otras organizaciones*

La Mipyme practica Responsabilidad Social por inducción de organizaciones que trabajan con RSE incorporada a su misión, visión y valores, como por ejemplo, gremios y fundaciones.

En el ámbito de las Mipymes, existen en Chile algunas organizaciones que en su misión, están fuertemente ligadas a los principios de RSE; por ejemplo algunos gremios como la Asociación de ferias libres y agrupación de cartoneros, que transforman un oficio en un servicio a la comunidad, dignificando la actividad laboral. Fundaciones como la Fundación Emprender favorecen el mejor funcionamiento de las unidades económicas a través de una metodología que impacta en el aprendizaje empresarial práctico de los propietarios de las pequeñas empresas.

En resumen, además de las razones de tipo ético y comercial, están las de mejorar las relaciones con los públicos de interés externos a la empresa (comunidad, autoridades, clientes y proveedores).

Respecto al concepto de práctica o actividad de RSE, las empresas en general no lo relacionan con las actividades que realizan; sin embargo, al dar cuenta de ellas, son reconocidas como tales. Pocos empresarios Mipymes, reconocen la incidencia de la RSE en la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo. Excepcionalmente algunas de estas empresas incorporan la RSE como parte de su estrategia de sustentabilidad, a través de principios de la Responsabilidad Social Corporativa. Sin embargo, las razones más importantes en las prácticas de RSE son las de origen económico, laboral y legal. Pese a esto, poco a poco, las pequeñas y medianas empresas, empiezan a observar e incorporar un aprendizaje incipientemente de prácticas de RSE.

### *Institucionalidad chilena*

La institucionalidad chilena no tiene incorporado el concepto de RSE como norma; sin embargo, lo aborda desde algunos ámbitos específicos, los que han ido generando un piso de normas de RSE para las Mipymes.

### *Principios éticos corporativos*

Las legislaciones asociadas a los principios o conceptos éticos de las empresas, tienen relación con las regulaciones de transparencia, que obligan a las empresas a declarar su participación económica dentro de la sociedad y un cierto marco ético.

*Ley de Tributación:* Permisos municipales, sanitarios y de iniciación de actividades.

*Formalización:* Nueva regulación de la Microempresa Familiar<sup>9</sup>, que facilita la formalización en las más pequeñas.

*Ley de transparencia*<sup>10</sup>: Es una ley base que regula la transparencia (utilidades, sueldos, etc.) por parte de las empresas.

<sup>9</sup> Ley N° 19749 (Microempresa Familiar).

<sup>10</sup> Ley 20.285 (Ley de Transparencia).

Podemos destacar la Norma Chilena de Gestión PYME<sup>11</sup>, en funcionamiento desde 2006. El objetivo de esta norma es lograr que las empresas pequeñas se ordenen administrativamente, que tengan planificación y control. En el cumplimiento de la norma, las Mipymes se deben informar respecto a normas ambientales o de impacto al sector al cual pertenecen. Aunque no está directamente relacionada con la RSE, es un primer elemento para apoyar a las Mipymes en su ordenamiento y planificación, y de este modo interesar a la Mipymes en temas de RSE. No existen estudios que respalden esta deducción.

### *Trabajadores*

En este ámbito las obligaciones legales y normativas son extensas y profundas, abarcando diversas temáticas, las que no distinguen por tamaño de empresa y garantizan la no discriminación. Por otra parte, los tratados comerciales recientemente suscritos han incorporado la trazabilidad de la mano de obra. Destacable también son las regulaciones respecto a: conciliación de vida laboral y familiar (horarios de trabajo); legislación contra el trabajo infantil; exigencia de un sueldo mínimo; integración de colectivos desfavorecidos; salud y bienestar laboral (obligación de imposiciones provisionales y de salud); prevención de riesgos laborales (seguros y obligación de normativas de seguridad, dependiendo del rubro); formación de los trabajadores (ley de capacitación y subvención); sindicalización. La crisis ha dado origen a nuevas iniciativas de gobierno en beneficio del empleo: plan pro empleo, subsidio al desempleo, empleabilidad y capacitación juvenil.

### *Medio Ambiente*

Se encuentran enmarcadas en la Ley de Bases Generales del Medio Ambiente publicada hace una década. La ley no realiza distinciones por tamaño de empresa y aborda el tema a través de instrumentos como: educación e investigación, sistema de evaluación de impacto ambiental, participación ciudadana, calidad ambiental y preservación, normas de emisión, planes de manejo, prevención o descontaminación y procedimientos de reclamos.

---

<sup>11</sup> Nch 2909 (Norma chilena de Gestión PYME).

A su vez, en los instrumentos de fomento ofrecidos por CORFO<sup>12</sup> para las Mipymes se destacan los siguientes asociados a RSE: Eficiencia Energética (preinversión y crédito de inversión) e Impacto Medioambiental (preinversión y créditos de inversiones preventivas o de control para minimizar impactos ambientales y mejorar la productividad).

### *Proveedores*

La responsabilidad de las empresas hacia sus proveedores ha sido instalada como tema en la legislación chilena hacia las empresas, con la Nueva Ley de Subcontratación, que principalmente resguarda la contratación de los trabajadores de las pequeñas empresas, igualando las condiciones de estos trabajadores con la de los trabajadores de la empresa contratante.

Por otra parte, en el Estado existe un sistema de compras públicas (Chile Compra)<sup>13</sup>, que principalmente tiene por objetivo transparentar las compras del Estado, posibilitando a todo tipo de empresas postular a ellas en igualdad de condiciones.

### *Clientes*

La responsabilidad social hacia los clientes de las empresas está actualmente abordada por diferentes instrumentos certificadores, que apuntan a un trabajo de calidad y orientado en las necesidades de los clientes. Para el caso específico de las Mipymes, hay instrumentos de CORFO<sup>14</sup> que apoyan esta gestión: *Certificación para Servicios Turísticos de Calidad* (implementación en sistemas de gestión de calidad de servicios turísticos a base de normas chilenas oficiales de turismo).

*Fomento a la Calidad*: apoyo a la incorporación de sistemas de gestión certificables en las Pymes, para el cumplimiento de estándares de calidad reconocidos nacional e internacionalmente. Premio PYME-Chile Calidad.

<sup>12</sup> Instrumentos de CORFO: fuente [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl).

<sup>13</sup> Ver link: [www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl).

<sup>14</sup> Instrumentos de CORFO: fuente [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl).

*Fondos de Asistencia Técnica:* se trata de fondos para la modernización tecnológica, mejoras en la gestión financiera y apoyo a la producción limpia.

*Comunidad:* respecto a la comunidad, la legislación mantiene marcos de apoyo para diferentes sectores, resguardando el cuidado del entorno comunitario, sin tener legislaciones particulares de impacto a las Mipymes. Como por ejemplo, la Ley de Donaciones<sup>15</sup>, que considera descuentos en los impuestos de las empresas para que sean entregados como donación a instituciones de beneficencia; el fomento a la capacitación en idioma inglés.

En resumen, la legislación chilena ha logrado imponer un piso de responsabilidad social, principalmente en el ámbito del trabajo y en menor medida en el tema ambiental. Estas legislaciones no contienen diferenciaciones particulares para el segmento Mipymes.

## **Casos de Responsabilidad Social en Mipymes chilenas**

La metodología para abordar casos responde a la forma en que viven las Mipymes la Responsabilidad Social, presentadas anteriormente, donde se describen 3 formas; para cada una de ellas presentamos más de un caso.

### *Individuales*

Caso Sra. Bella Crisóstomo.

Caso Internacional: Bebida “Cola Somos” (caso español).

Caso Bebida Late (caso chileno similar al “Cola Somos” de España).

### *Cadena de valor*

Caso Falabella.

Caso Sodimac.

---

<sup>15</sup> Ley de Donaciones. Está abordado el tributo a las donaciones en la ley 16.271 y los decretos N° 45 y N° 359.

*Otras organizaciones*

Casos asociaciones gremiales (Ferias Libres y Cartoneros).

Caso Fundación Emprender.

En los diferentes casos se describirá la situación de RSE presentados en ellos. En algunos de estos casos, además, se describirá la experiencia desde los diferentes aspectos de RSE (ético, clientes, proveedores, trabajadores, medio ambiente, comunidad).

*Casos de Responsabilidad Social en empresarios individuales*

CASO DE MICROEMPRESARIA: Sra. Bella Crisóstomo. La Sra. Bella tiene una microempresa de manufactura de artículos de protección audiovisual, con cuatro trabajadoras mujeres.

*Principios éticos:* Considera el trabajo de empresaria como equivalente al de sus trabajadoras; incluso, les ofrece incorporarse a la empresa como socias. Sus principios respecto a responsabilidad social están referidos al concepto de justicia social, desde un nivel valórico personal: no visualiza las acciones de RSE como una actividad adicional que deba hacer, sino como algo natural de acuerdo con sus valores, lo que expresa en comentarios como: “yo lo aprendí de chica”; “para mí es obvio”; “desde el colegio yo siento que debo ser justa con los otros”; “si yo he podido surgir y estar mejor, debo también apoyar a otros, es lo justo”.

*Trabajadores:* Mantiene un taller en la comuna de La Pintana, privilegiando la cercanía al hogar de sus trabajadoras. Establece flexibilidad horaria, para que sus trabajadoras puedan atender a sus hijos (llegan después de ir a dejarlos al colegio y se ausentan 1½ horas al almuerzo para que puedan ir a sus hogares). Gozan de permisos especiales para llevar a los hijos al médico o para ir a reuniones y fiestas escolares y fiestas de navidad para su personal.

*Medio Ambiente:* No realiza acciones orientadas al Medio Ambiente.

*Clientes:* Realiza acciones de cercanía hacia sus clientes y de flexibilidad frente a los cambios que solicitan; no es algo metodológico o establecido.

*Proveedores:* No realiza acciones definidas con o hacia sus proveedores

*Comunidad:* Prefiere trabajar solo con mujeres de la comuna de la Pintana, por un compromiso social con su comuna de origen y con el género femenino (la problemática de ser madre trabajadora).

En este caso, la RSE se origina desde los valores personales. Considera la equidad como un deber y un derecho adquirido, que se expresa en “no hay nada que agradecer”. Su visión personal se logra integrar a la organización, principalmente en su relación con los trabajadores.

CASO BEBIDA “COLA SOMOS”-ESPAÑA: El año 2004 dos jóvenes emprendedores catalanes, Luis Ferrant y su mujer Ester Piulats (31 años), lanzan en España una bebida cola, que no está concebida para ganar dinero, al menos no en los porcentajes habituales en cualquier sector empresarial. El 51% de los beneficios generados por la venta de esta bebida van a parar a causas solidarias: enfermos de sida, cáncer o proyectos en el Tercer Mundo.

La idea se generó cuando Luis y Ester vieron en la televisión cómo millones de personas se manifestaban contra la guerra en Irak, y pensaron: “¿Qué podemos hacer nosotros para apoyar a toda esta gente que está luchando por una causa tan justa?” La respuesta fue buscar un producto que uniera a las personas y que tuviera un carácter universal; decidieron que el artículo que mejor reunía todas estas condiciones era una bebida de cola. “Todo el mundo, cuando abre la nevera de su casa, tiene una Coca-Cola o una Pepsi”. Lo más difícil fue encontrar financiamiento para un proyecto que resonaba extraño en las oficinas bancarias. “¿Una bebida de cola que destina más de la mitad de sus beneficios a causas solidarias?”, comentaban con desconfianza los responsables de bancos y cajas. Finalmente consiguieron convencer a otros tres jóvenes empresarios y, con una inversión de 275.000 euros, se lanzaron al desafío.

En estos momentos comercializan 100.000 botellas de esta bebida en dos formatos: botella de PET de dos litros y envase, también de PET, de medio litro. “La lata está descartada por ser contaminante”. Han tenido que subcontratar la totalidad de la producción.

En el año 2004 se hace conocido este caso como “una Pyme española que apostaba por el Comercio Justo y la Solidaridad”, en lo que constituía un modelo de negocio novedoso.

CASO LATE AGUA MINERAL–CHILE (APRENDIZAJE DE “COLA SOMOS”). En Chile, tenemos el caso del agua mineral Late, una compañía fundada por cinco jóvenes emprendedores que crearon esta marca para ser comercializada en establecimientos comerciales y restaurantes, que a diferencia del ejemplo español, que destinaba el 51% de sus utilidades a acciones solidarias, nace con la finalidad de entregar el 100% de las utilidades a fundaciones y corporaciones integrantes de la Comunidad de Organizaciones Solidarias, que agrupa a más de 70 entidades sin fines de lucro, con proyectos sociales en todo el país.

La idea partió hace ya varios años, cuando un grupo de profesionales<sup>16</sup> tuvieron la inquietud de realizar lo que ellos denominan la primera empresa social de Chile.

El primer paso fue buscar algún producto o servicio que transformara el consumo en un acto solidario y, en la búsqueda, el agua surgió como la mejor alternativa. Sus ventajas son varias: tiene un alto grado de difusión, es parte de un mercado en crecimiento y, además, es un producto que hace bien, lo cual es coherente con todo el concepto que quieren potenciar sus creadores.

De ahí en adelante el camino fue encontrar una embotelladora que se encargara de fabricar el producto, para luego constituir una empresa de estructura muy liviana, cuyos únicos costos son el sueldo del gerente general y algunos gastos de administración. La inversión inicial fue de unos 30 millones de pesos, los que obtuvieron de préstamos de empresarios que prefirieron mantenerse en el anonimato.

El objetivo de este grupo de emprendedores es alcanzar un 0,5% de participación de mercado durante el primer año (2008-2009) y acercarse al 2% el segundo. Es importante destacar que Late apareció en el mercado local en diciembre de 2008, en diferentes cafés y restaurantes

<sup>16</sup> Integrado por Cristóbal Barros (30), Juan Pablo Larenas (28), Guillermo Rolando (33), Francisco Ruiz (30), Pedro Traverso (35) y Pedro Pablo del Campo (28).

santiaguinos. Publican en su página web ([www.late.cl](http://www.late.cl)) todas las cuentas y balances, asegurando total transparencia. Según su Director, Pedro Traverso, Late “es una empresa comercial y social” que busca “utilizar la misma fuerza del mercado para generar recursos para quienes más lo necesitan”.

### *Casos de Responsabilidad Social Corporativa en la cadena de valor*

**CASO FALABELLA-PROVEEDORES:** Falabella, desde hace 2 años, ha estado impulsado el Programa de Proveedores, una política de trabajo con proveedores, que apunta a la igualdad de oportunidades en la postulación, para lo que transparenta y operativiza el sistema, facilitando el acceso de pequeños proveedores en igualdad de condiciones.

El proceso de postulación es transparente para todos los proveedores de Falabella. La distinción que la empresa realiza a los pequeños proveedores son algunos beneficios relacionados con el no cobro de costos logísticos (despacho y uso del sistema de interacción con Falabella).

Si bien este caso no representa una difusión de la RSE hacia las empresas proveedoras, nos entrega un inicio o “estado del arte” de cómo se trata el tema en algunas empresas grandes hacia sus proveedores y marca una diferencia respecto a aquellas empresas que tienen un mayor desarrollo y profundización del tema.

**CASO SODIMAC-PROVEEDORES:** El caso de Sodimac es notoriamente distinto al de Falabella, ya que en su estrategia corporativa está establecida la política de trabajo con RSE, que la definen como “una herramienta y un instrumento privilegiado, integrado a la planificación y gestión”<sup>17</sup>.

Actualmente Sodimac se mide con los estándares de GRI-3 (Global Reporting Initiative-Versión 3), para los cuales han obtenido el sello de aprobación nivel A, el más alto y que implica declarar el 100% de los indicadores en las dimensiones de desempeño económico, social y medioambiental, además de tener sistemas de gestión para cada área.

---

<sup>17</sup> Reporte de Sostenibilidad 2008-Sodimac.

A continuación, sin profundizar en todos los aspectos en los cuales trabaja Sodimac, abordamos lo referido a sus proveedores.

- Definen principios hacia sus proveedores. Decálogo de relación: respeto, cumplimientos, etc.
- Transparencia Comercial Sodimac (TCS) establece y define prácticas transparentes.
- Normas de RS para proveedores: no utilizar mano de obra infantil; excluir la coerción y acoso en las relaciones laborales; no discriminación; respetar los derechos de asociación; no usar mano de obra voluntaria; cuidado de salud y seguridad de sus trabajadores; reconocimiento de un salario que satisfaga las necesidades básicas de sus trabajadores; procurar mejores estándares en la protección del medio ambiente.
- Cuestionario de RS para proveedores: constituye una base importante para las auditorias de fábrica y de control de calidad.
- Curso de Producción Responsable: transfiere y entrega herramientas de RS para avanzar hacia una producción más responsable.

Otros beneficios para aquellos que participan de los cursos:

- Adelantar sus pagos a 30 o 15 días, sin ningún descuento.
- Traspasar a sus proveedores beneficios como precios más bajos en ropa de trabajo, descuentos importantes en cajas de navidad para los trabajadores, convenios del seguro de salud, etc.

Este es un caso destacado de cómo se enfrenta la Responsabilidad Social y cómo se involucra en la cadena de valor desde la gran empresa hacia las más pequeñas (proveedores). En Sodimac no solo se exigen condiciones de Responsabilidad Social, sino también se controlan y además se capacitan, logrando un real traspaso de acciones y de incorporación del concepto.

Por otra parte Sodimac, al establecer su estrategia de RSE, desarrolla y potencia a sus proveedores. Así, la relación se hace más sostenible

en el tiempo, se estrechan lazos e incrementa el desarrollo empresarial. Al mismo tiempo, ha extendido beneficios propios que han sido obtenidos a través de su capacidad negociadora, a las Mipymes, y también hacia sus respectivos trabajadores.

### *Casos de Responsabilidad Social derivados de otras organizaciones*

ASOCIACIÓN GREMIAL DE CARTONEROS: “Agrupación Ecológica Los Luchadores”: La “Agrupación Ecológica Los Luchadores” (ex sindicato de cartoneros de Maipú), está constituida por trabajadores independientes que se denominan “comercializadores de la basura”. Inicialmente, esta organización surge por la necesidad de dignificar el trabajo del cartonero frente a la sociedad, buscado un trato digno con los vecinos.

*Principios éticos:* El sentido de su creación es la dignificación del trabajo y de la persona; mantienen estos principios para con sus asociados y la comunidad. Identifican la actividad de sus asociados como un emprendimiento individual: hacen negocio de la basura (“comercializamos la basura”). Manifiesto respeto hacia la persona: consideran a todos, aceptando a los excluidos de la sociedad (alcohólicos, adictos, exconvictos), y trabajan para reintegrarlos socialmente y apoyarlos en su rehabilitación.

*Trabajadores:* En el ámbito de los trabajadores, hay un trato igualitario y un trabajo coordinado entre todos los asociados; en este caso, se trata de la directiva de la asociación y sus asociados.

*Medio Ambiente:* El sentido de su trabajo es el reciclaje; si bien nace como un objetivo de negocio de sobrevivencia, han logrado avanzar a conceptos más integrales y estratégicos: distinguirse como aporte ecológico para la comuna y el país. “Maipú ha logrado con nuestro trabajo ser una de las comunas más limpias de Santiago”.

*Proveedores:* En este aspecto, solo cuentan con algunos proveedores que les entregan “beneficios sociales”, como por ejemplo la municipalidad que provee de juguetes para los hijos de los asociados.

*Cientes:* Directamente, los clientes de la agrupación son los asociados. Las acciones de la agrupación se centran en conseguir mejores elementos para el desempeño de su labor, capacitarse y obtener un posicionamiento digno y trascendente frente a la sociedad.

*Comunidad:* Respecto a los vecinos de la comuna de Maipú, se ubican como parte importante de la cadena de mejoramiento de la comuna, logrando un relacionamiento igualitario y ocupando un lugar reconocido en la sociedad.

**AGRUPACIÓN GREMIAL: ASOCIACIÓN DE FERIAS LIBRES–ASOF:** La ASOF es una organización formal que agrupa a todos los comerciantes de ferias libres: los representa ante las autoridades estatales, privadas e internacionales, y actúa con los municipios conjuntamente con los directivos comunales para implementar políticas regionales y nacionales. Define su misión como: “Asegurar el desarrollo y permanencia de las ferias libres a través de la asociatividad, capacitación sustentable y generación de proyectos innovativos que mejoren nuestro servicio y ofertas, buscando la profesionalización de las ferias libres”.

*Origen de la organización:* En enero del año 1998 se crea la Coordinadora Intercomunal de Ferias Libres con el fin de iniciar un proceso de modernización, en respuesta a opiniones que aseguraban que las ferias libres estaban destinadas a desaparecer.

*Principios éticos:* Poseen un reglamento interno que posibilita el ordenamiento de la feria y contar con equipos de delegados, que trabajando con su directiva permita a los comerciantes dirigir más y más su feria libre. Mantiene cuentas claras en Tesorería, con sus respectivas comisiones revisoras, e información periódica a los socios.

*Trabajadores:* No tienen acciones concretas dirigidas a sus trabajadores (son muy pocos); solo las reglamentarias, ya que gran parte de sus equipos de trabajos son los mismos asociados (feriantes). Tiene comisiones de bienestar, disciplina, Deportes, cultura, marketing, campaña “Prefiera Feria Libre” y otras.

*Medio Ambiente:* Trabajan en un Programa Permanente de Producción Limpia con la Conama, CORFO y el Ministerio de Salud, para tener una “Feria amiga del Medio Ambiente”.

*Proveedores:* Promueve conjuntamente con la Central de abastecimiento “Lo Valledor” las relaciones con los pequeños y medianos agricultores para aumentar la importancia del Canal Tradicional de Comercialización a la que se suman los artesanos, micro y pequeños fabricantes y pescadores artesanales. Mantiene conversaciones con la Organización Nacional de Pescadores Artesanales, explorando un trato directo para el abastecimiento de los productos del mar ante el desabastecimiento que amenaza a la Región Metropolitana. Consigue condiciones asociativas facilitando la relación entre feria y proveedor.

*Clientes:* Cuenta con un programa anual de trabajo que considera la campaña “Prefiera Feria Libre” para mejorar las ventas de todos los comerciantes. Busca planificar y ejecutar la mejor imagen de los puestos, carpas, letreros identificativos y cotonas. Logra un convenio en beneficio de los feriantes con BancoEstado. Trabaja líneas de capacitación para comerciantes, dirigidos y orientados a la modernización de la feria libre: “comerciantes al servicio de la comunidad”. Impulsa la promulgación de una ley para el sector que dé estabilidad y asegure el progreso de las ferias libres.

*Comunidad:* Crear y mantener una organización comunal para la implementación de políticas con el municipio respectivos. Trabajar con la comunidad integrados a las juntas de vecinos. Promover en cada comuna una fuerte relación con los municipios, trabajar y colaborar para conseguir estos objetivos que buscan hacer de la feria un lugar de encuentro, acrecentando su importancia como irremplazable en el abastecimiento de la población. La Comisión Campaña Feria Libre compuesta por Feriantes con asesoría profesional está creando iniciativas de apoyo a las ventas, como lo es la de alimentación saludable.

**FUNDACIÓN EMPRENDER:** La misión de Fundación Emprender es: “Sacar al empresario(a) Pyme de su aislamiento, instalándolo(a) en red,

con empresarios(as) Pyme pares, formando grupos colaborativos que le acompañan y facilitan el aprendizaje y su desarrollo empresarial”.

La Fundación Emprender es una empresa dirigida a emprendedores que presta un servicio de acompañamiento y aprendizaje continuo de la más alta calidad. La fundación no persigue fines de lucro y busca financiar sus costos y su desarrollo a través de un modelo de emprendimiento social, con tarifas compartidas, buscando un equilibrio entre ampliar el grupo objetivo al que se dirige, y a la vez proyectar una perspectiva de sostenibilidad económica.

Focaliza su accionar en la persona del emprendedor(a) como el protagonista principal de su empresa Pyme, con una metodología basada en el “aprendizaje empresarial práctico” y el “*coaching* colaborativo entre pares”, denominada Círculos empresariales, la que es ajustada a las diferentes realidades y necesidades de los tipos de emprendedores en los cuales se aplica.

La visión institucional es llegar a constituir una gran Red de Emprendedores a nivel nacional, donde, en la medida de lo posible, ningún emprendedor Pyme esté solo, sino que esté acompañado por un directorio de empresarios pares. El accionar de Fundación Emprender se centra en la necesidad de dar respuesta al porqué muchos emprendedores Pymes no se desarrollan como deberían, algunas de sus empresas fracasan y, en tiempos de crisis, no saben afrontar los vaivenes del mercado.

La mayoría de estos empresarios o empresarias en su gestión cotidiana están solos o solas. No tienen en quien delegar tareas habituales de sus empresas, como sí lo tienen las grandes empresas. Esta soledad alimenta la desconfianza hacia el entorno (empleados, proveedores y clientes) y tiende a generar en ellos y ellas un aislamiento negativo que va frenando, primero su creatividad, luego su ánimo y su entusiasmo y, finalmente, se encuentran “sobreviviendo” en un ambiente altamente competitivo, para el cual tiene cada vez menos respuestas. Este diagnóstico se agudiza en tiempos de turbulencia económica.

Los Círculos empresariales, son grupos de personas compuestos por emprendedores y emprendedoras, propietarios(as) de pequeñas y medianas empresas emergentes o de menor tamaño (Pymes y algunas

microempresas), que se reúnen periódicamente por una tarde, para acompañarse, intercambiar experiencias y formarse de manera continua y permanente, mediante una metodología de *coaching* basado en aprendizaje colaborativo, en áreas de desarrollo directivo, organizacional y personal.

Esta metodología ha demostrado ser altamente efectiva, logrando resultados de alto impacto. Algunos testimonios de emprendedores que asisten a los programas de la fundación, son los siguientes:

- Mario Castro, INDECO (construcción): “...siempre salgo con ganas de cambiar muchas cosas en mi empresa”.
- José Antonio Venegas (fabricante de muebles de cocina): “Se aprende mucho al escuchar las experiencias de vida y de trabajo de otros empresarios”.
- José Molina, de Molina Morel: “Estas reuniones han sido de gran utilidad para las Pymes; la charlas con empresarios grandes han demostrado que las diferencias no son tan amplias y que se pueden superar las dificultades que a veces surgen”.

Desde la perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial, la metodología de Círculos empresariales contribuye con los empresarios de Pymes con un espacio que acoge, potencia y sostiene a la persona emprendedora, logrando los resultados siguientes:

- Acompañamiento personal y en temas claves de gestión.
- Aprendizaje de nuevas formas de “hacer las cosas”.
- Toma de decisiones más informada y asertiva.
- Redes ampliadas y efectivas, con contactos en diversos niveles.

El impacto entonces está centrado en la persona del empresario, más que en su empresa como unidad económica. Esta última puede desaparecer, no así el emprendedor, quien muchas veces vuelve a reinventarse y reemprender nuevos negocios y empresas. Desde su participación activa en redes colaborativas, el emprendedor potencia sus capacidades y habilidades personales, incorpora nuevas maneras de

hacer a través del compartir experiencias, y se abre a nuevas posibilidades, innovaciones, modernizaciones y cambios.

En suma, la Fundación Emprender<sup>18</sup> con su modelo de emprendimiento social basado en el “*coaching* colaborativo”, recorre los factores sobre los cuales se sustenta la RSE: principios éticos, trabajadores, medio ambiente, proveedores, clientes y compromiso con la comunidad.

## Conclusiones y aprendizajes

Existe una mayor difusión de la RSE. Sin embargo, en el sector Mipymes, la RSE es aún incipiente.

Estas realizan una serie de actividades que podrían enmarcarse bajo el concepto o política de RSE interna, que en su mayoría son desarrolladas desde un enfoque económico, o de otorgar beneficios a sus trabajadores, cumpliendo con la legislación vigente.

En muy pocas empresas forma parte de sus definiciones estratégicas, considerándose lejana y correspondiente más a un tema propio de las grandes empresas.

Dado que las Mipymes concentran el 70% del empleo en Chile, constituyen un agente activo para la superación de la brecha de inequidad. Es decir, cualquier acción que mejore las condiciones de empleabilidad que ellas entregan impacta directamente en estos indicadores.

Preponderante es su rol en la economía, ya que recoge la iniciativa y el esfuerzo personal y familiar, donde se manifiesta la innovación y la inquietud por hacer las cosas de otra forma. Está presente en todos los rubros, en todo el territorio, en todas las edades.

Dadas las características del segmento de Mipymes (personas de esfuerzo, luchadores, vulnerables), su potenciamiento requiere de metodologías apropiadas y accesibles, ya que el aprendizaje se concreta a

<sup>18</sup> La Fundación Emprender fue creada el año 2000 y su directorio los componen empresarios y profesionales con amplia experiencia. Actualmente son los señores: Horacio Pavez Aro, Raúl Troncoso Keymer, Andrew Scott Peuriot, Guillermo Agüero Piwonka y Cristián Irrarrázaval Valdés.

través de la experiencia, la observación, la mutua colaboración y del aprender haciendo.

Paulatinamente se ha ido imponiendo una tendencia según la cual las empresas comienzan a incorporar en sus definiciones estratégicas conceptos de RSE, faltando mayor difusión de logros y beneficios, que provoque un efecto multiplicador.

Destacable es el esfuerzo de algunas grandes empresas que han incorporado la Responsabilidad Social en su estrategia, creando una cadena de valor, impactando a sus proveedores más pequeños, a sus trabajadores e indirectamente a las familias involucradas.

En esta perspectiva, algunos gremios han logrado cambios sustantivos, al dignificar labores, consideradas casi “despreciadas”, brindándoles un sentido de servicio comunitario e incorporándolas como un rol preponderante en la comunidad. Más destacable aún es cuando rescatan personas en riesgo social.

Al mismo tiempo, otras instituciones van sumándose a incorporar en su misión factores de RSE, para crear mejores condiciones sociales y ambientales en la sociedad.

En definitiva, podemos afirmar que en el segmento de las Mipymes existe un alto desconocimiento de experiencias de RSE, no existiendo todavía instancias de aprendizaje e intercambio suficientemente establecidas.

# Responsabilidad Social Empresarial en Chile

## Sector Telecomunicaciones

---

*Christian Thun B.*

### Introducción

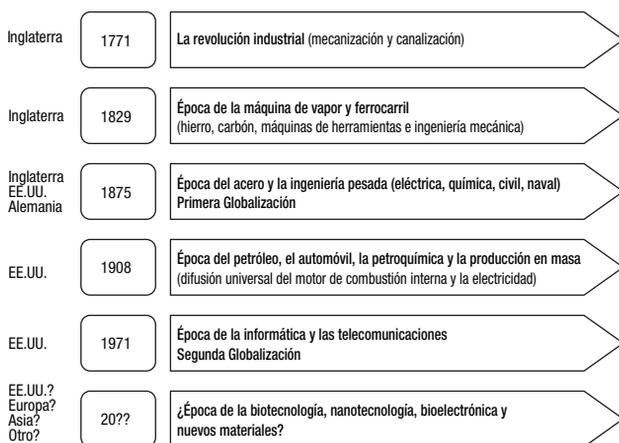
El presente trabajo de investigación se centra en las prácticas de RSE en el sector de las telecomunicaciones en Chile. Se abordan temas como el protagonismo del sector, su rol, la evolución de las distintas áreas de negocio, las tendencias del mercado, y las políticas y sistemas de certificación utilizados. Incorporamos una breve descripción de las principales acciones de RSE que se están efectuando y que están siendo comunicadas por los actores de manera “pública”, ya que entendemos que muchas de ellas, al ser estratégicas, no necesariamente se dan a conocer. Por último, exponemos un caso de éxito: el de Telefónica Movistar.

### Protagonismo del sector

La tercera revolución industrial o segunda globalización (época de la Informática y las Telecomunicaciones) está en marcha hace varios años. Así lo indicó la Organización Mundial de Comercio, OMC, al referirse a la influencia que están ejerciendo las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) y su certeza de que, a nivel global, el comercio y servicios electrónicos cambiarán la estructura de funcionamiento de las personas, los gobiernos y de las empresas. El

diagrama 1 nos muestra cómo las telecomunicaciones y la informática han revolucionado el mundo.

**Diagrama 1. Ciclo revoluciones tecnológicas**



Fuente: Pérez (2009)

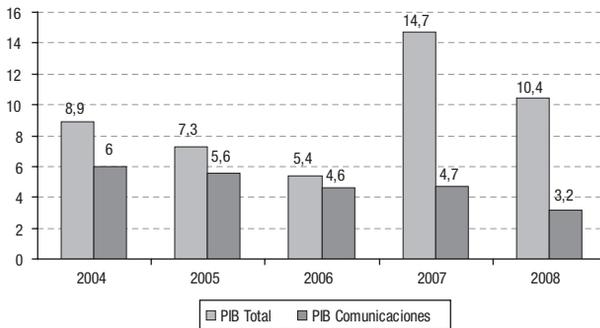
Estas tecnologías se han hecho imprescindibles, tanto para el éxito de toda actividad productiva de relevancia, como para la expansión del conocimiento. Las empresas de telecomunicaciones hoy son actores fundamentales e influyentes, protagonistas en las comunicaciones, publicidad, educación y otros ámbitos de impacto social. Facilitan que las empresas mejoren sus negocios, logística y competitividad; entregan acceso a la información y permiten la participación activa en la “aldea global”, accediendo a contenidos educativos, comunicacionales y de entretenimiento. Todo esto en “tiempo real”, según nos señala el periodista Thomas Friedman en su libro *La tierra es plana*.

Sin embargo, toda esta globalización de las comunicaciones ha tenido como consecuencia la aparición de un nuevo tipo de analfabetismo: el analfabetismo digital, cuya consecuencia es la exclusión digital o brecha digital, especialmente en los países del Tercer Mundo. De acuerdo con el PNUD (2006), si bien es cierto que en Chile existe una alta penetración de las TIC, su uso es bastante limitado, por lo que hay grandes desafíos en el desarrollo de contenidos y servicios. Con todo,

la tecnología está construyendo puentes para ayudar a las personas a contactarse con los servicios públicos, realizar trámites, comercializar sus productos, mejorar su salud y educación, lo que a la larga influirá en la reducción de la brecha digital.

Las telecomunicaciones impactan tanto a la economía como al crecimiento del país. En los últimos tres años, el sector comunicaciones es el de mayor contribución al PIB nacional, según se observa en el gráfico 1.

**Gráfico 1. PIB total y del sector comunicaciones**



Fuente: Banco Central, 2009

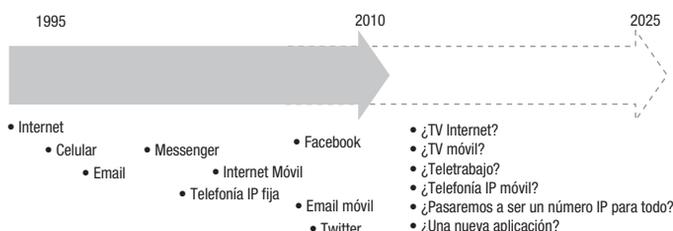
A su vez, este sector afecta el medio ambiente, especialmente en lo relacionado con la salud de las personas; a este respecto la Organización Mundial de la Salud posiciona a Chile dentro de los principales países del mundo en cuanto a cumplimiento de estándares internacionales, ubicándolo sobre países como Japón e Inglaterra.

## Situación actual y rol del sector

Las telecomunicaciones son una forma de comunicación electrónica a distancia que satisface las necesidades de enlace rápido requeridas por el mundo para la solución de sus infinitos problemas y la entrega oportuna del conocimiento de la ciencia y sus novedades. Son parte de los sistemas de telecomunicación eléctrica o electrónica: el teléfono, el

sonar, la radio, el radar, los controles de navegación, los instrumentos electromecánicos para laboratorios, etc. La sofisticación de las telecomunicaciones ha permitido el nacimiento de la robótica, la electro medicina, distintas metodologías aplicadas en biomedicina, los sistemas de control y simulación, la electrónica de consumo, las redes digitales de televisión, y muchas más. Las redes inalámbricas son hoy los medios de telecomunicación de mayor eficacia. Por ejemplo, la telepresencia, que gracias a su efectividad y creatividad en aplicaciones asociadas, pueden realizar operaciones quirúrgicas guiadas a distancia, incorporando la teledirección a viva voz o videos en línea, con estándares científicos, lo que permite salvar vidas.

**Diagrama 2. Aplicaciones tecnológicas en el tiempo**



Fuente: Elaboración propia

Las aplicaciones tecnológicas que han ingresado en los últimos años al mercado nacional están provocando cambios culturales e impactos importantes en la forma y manera en que nos relacionamos, comunicamos y, en definitiva, de cómo hacemos las cosas. Algunas de ellas son la lectura e información de las condiciones climáticas, la telepresencia y la capacitación a distancia (*e-learning*). Una de las aplicaciones que ha evolucionado más rápido es Internet, cuyo crecimiento de los accesos y anchos de banda, que está permitiendo la masificación de la telefonía IP con distintas aplicaciones como, por ejemplo, el uso de Skype. Probablemente en un tiempo no muy lejano se implemente el servicio a los teléfonos móviles.

En el mundo de los negocios existen estudios que concuerdan que el tráfico global IP empresarial crecerá fuertemente a razón de un CAGR (tasa compuesta de crecimiento anual) del 35% de 2007 a 2012. El aumento en la penetración de la banda ancha dentro del segmento de las pequeñas empresas y la creciente adopción de las comunicaciones avanzadas de voz y video, la centralización de servidores y la externalización de servicios por parte de empresas y corporaciones, son los aceleradores más fuertes para el crecimiento del tráfico IP de tipo empresarial.

Chile ha logrado un avance significativo en la última década, especialmente en lo concerniente a infraestructura y adopción de nuevas tecnologías. El desarrollo de la telefonía móvil ha penetrado transversalmente en el país. En mayo del presente año el INE registró 15,6 millones de teléfonos celulares y estima que la población es de 16.928.873, por lo que la penetración es de un 92,3%.

El desafío pendiente del sector es la brecha digital, tema abordado en el Día Mundial de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (17 de mayo de 2009). En esa ocasión se manifestó la preocupación sobre la disminución del crecimiento en la conectividad de banda ancha en sectores de menores ingresos, y el consecuente efecto en los niveles de educación. De acuerdo con el Barómetro de la Banda Ancha de Cisco, en Chile hay 1,46 millones de conexiones fijas. Si bien implica un crecimiento de 10,5% respecto a 2008, la tasa es menor al crecimiento promedio de 300.000 conexiones por año mostrado por el país en años anteriores. Con todo, el balance arroja una tasa de penetración de 8,8%, cifra muy inferior al 80% de países como Corea del Sur. La conectividad es una de las claves para aumentar la productividad y potenciar el crecimiento de los países.

## **Tendencias del mercado, sectores y actores**

### **Tendencias del mercado**

El sector Telecomunicaciones muestra a nivel mundial un gran dinamismo, y se espera continúe así por los siguientes años. La evolución

de resultados financieros de las compañías revelan que el sector, en general, está en crecimiento y que el flujo de inversiones ha seguido en aumento. La masificación de aplicaciones cimentadas en tecnología IP está dejando atrás el uso de antiguas tecnologías y esquemas de funcionamiento acostumbrados en la sociedad. Internet es un hipermedio, que permite estar hiperconectados. Los periódicos impresos, la radio, la publicidad y la TV tradicional estarían llegando al fin de una etapa y pasando a un nuevo esquema de funcionamiento.

La telefonía fija continúa perdiendo protagonismo; su crecimiento promedio en los últimos 8 años es prácticamente cero y el volumen de tráfico está en disminución. En general, las grandes empresas telefónicas siguen evolucionando hacia la incorporación de nuevas tecnologías con el fin de agregar nuevos servicios a su oferta; entre los principales están: la IPTV, la TV por ADSL, satelitales u otras, el acceso a Internet con un mayor ancho de banda, el desarrollo de servicios que reflejen la convergencia fijo-móvil. En este sentido también se ha visto que las compañías han entendido la necesidad de proporcionar al usuario mayores anchos de banda, con lo cual ha habido fuertes inversiones en redes, en especial en tecnología que utiliza fibra óptica.

La telefonía móvil sigue mostrando un crecimiento importante y se están incorporando nuevos productos a través de terminales cada vez más sofisticados en aplicaciones en datos. En el sector empresa, por ejemplo, encontramos aplicaciones de venta y de reporte de gestión en terreno. Chile es uno de los países de Latinoamérica donde primero se han implementado las nuevas tecnologías y se espera que la Internet móvil tenga un gran auge en los próximos años.

Las tecnologías inalámbricas de menor movilidad (Wi-Fi, Wimax) le están ganando terreno a la tecnología celular de tercera generación, por cuanto los anchos de banda que proporcionan al usuario, aunque estén lejos, le proveen movilidad, servicio que es cada día más valorado. Se han desarrollado mejoras que permitirían a la tercera generación móvil (3G) aumentar sus prestaciones al usuario final, como por ejemplo la tecnología HSDPA. Los mayores crecimientos se siguen percibiendo en la banda ancha junto a la telefonía móvil. Los sitios *HotSpots* con tecnología inalámbrica Wi-Fi han tenido un fuerte crecimiento en Chile.

El sector está migrando de ser un proveedor de accesos fijo o móvil, a uno de accesos (convergencia fijo-móvil) y servicios. Por otro lado, en el segmento de Internet, continúa el aumento de las conexiones dedicadas de velocidades superiores, denominadas por el mercado como de banda ancha, agregándose el incipiente aumento de este tipo de conexiones, provistas por las empresas de telefonía móvil. Uno de los elementos de mercado que ha influido en la incorporación de usuarios a las conexiones dedicadas, es la oferta de productos empaquetados (televisión, telefonía e Internet).

De acuerdo con diferentes estudios realizados por la empresa Fitchratings ([www.fitchratings.com](http://www.fitchratings.com)), podemos decir que:

- Se espera una mayor agresividad en la oferta de servicios *Triple Play* y potencial surgimiento de *Cuadruple play* a través de alianzas estratégicas, fusiones u ofertas conjuntas entre empresas relacionadas.
- Operadores móviles ven en la introducción de servicios de valor agregado una forma de crecer y se enfocarían en la innovación y en la calidad de servicio para ganar competitividad.
- Banda Ancha Móvil introduciría mayor competencia a los operadores de línea fija en el corto plazo, para luego estabilizarse en el mediano plazo, en la medida que se integren las operaciones.
- Las proyecciones para el crecimiento de las conexiones de Banda Ancha apuntan a que estas se triplicarán en los próximos 4 o 5 años. Según fuentes en tecnología este liderazgo sería guiado por las conexiones móviles con tecnología 3G.

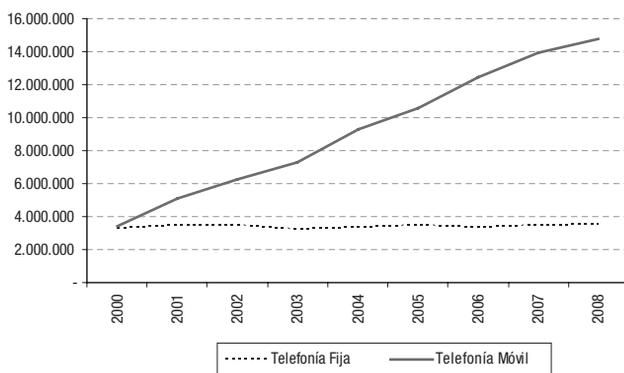
## Sectores

### *Telefonía fija*

La fuerte penetración de la telefonía móvil en el país lleva un par de años cobrando una víctima que históricamente tenía ganado un espacio importante en los hogares chilenos: la telefonía fija. Se observa que en los últimos años, la evolución en Chile de esta telefonía muestra una

lenta caída anual en el tráfico de llamadas (cerca de 5%) y el parque se encuentra prácticamente estancado. A diciembre de 2008, se registran 3.526.447 líneas de telefonía fija en todo el país.

**Gráfico 2. Usuarios telefonía fija y móvil**

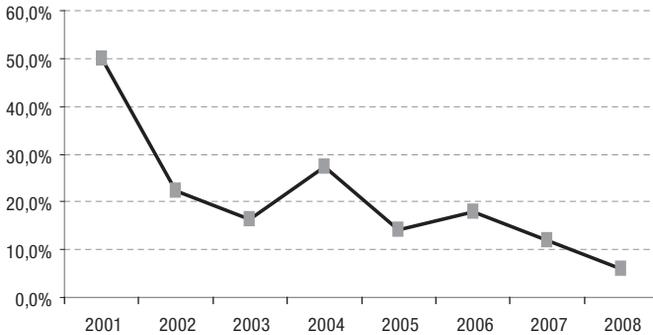


Fuente: Subtel

### *Telefonía móvil*

La industria de la telefonía móvil continúa creciendo en Chile. Sin embargo, el alto nivel de penetración alcanzado ha llevado a que la tasa de crecimiento decrezca, dando señales de una consolidación en el mercado. La penetración de la telefonía móvil en la actualidad es cercana al 92,3%. Es importante señalar que hay muchos usuarios que tienen dos teléfonos móviles o tienen una tarjeta SIM exclusiva para navegación por Internet, por lo que la penetración por usuarios real es menor. Se espera que pronto supere el 100%. En este escenario, la acelerada expansión que vivía la industria hace algunos años comenzó a caer, y el crecimiento anual en 2008 llegó al 6%, siendo la primera vez desde 2001 que no alcanza una cifra de dos dígitos. Este sector es el que en los últimos años reporta mayor crecimiento e ingresos del sector.

Frente a este panorama, las compañías de servicios telefónicos móviles están apuntando a nuevas estrategias para continuar creciendo.

**Gráfico 3. Tasas de crecimiento telefonía móvil**

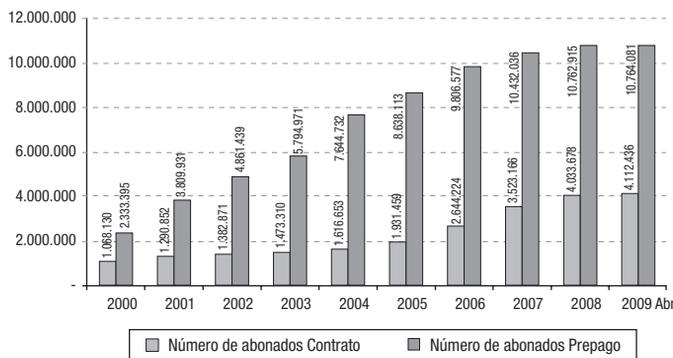
Fuente: Subtel

Las redes móviles ya no son solo canales para la transmisión de voz; también permiten el acceso a diferentes servicios en aplicaciones de datos, como Internet móvil (“celulares”), que permiten enviar y recibir correos, fotos, acceder a Facebook, Messenger y otras aplicaciones. “Todo esto está afectando la dinámica del mercado”, afirma el Gerente de Desarrollo de Productos y Servicios de Movistar-Telefónica.

Los clientes con planes de telefonía móvil han crecido a tasas mayores que los de prepago. De acuerdo a la Subtel, el crecimiento anual en 2008 con contrato, llegó a 14,49% mientras que el de prepago, llegó a 3,17%. Sin embargo, la penetración del segmento prepago supera con creces a los abonados. Las compañías tienen una gran opción de expansión, enfocándose en conseguir la migración de sus clientes de prepago a contrato, que en general deja mayores ganancias; esto es algo que ya se está haciendo. En el sector de servicios para empresas también existe un gran potencial de crecimiento, dice el representante de Movistar. La tendencia en este rubro, señala, es “aprovechar la tecnología móvil para conexiones de datos, monitoreos remotos, y en general todo lo que tiene que ver con automatización y aplicaciones M2M”.

Otra de las áreas que permitirán a la industria competir y crecer se encuentra en el área de servicios. De acuerdo con un estudio de Sweed-Com en 2008, el índice de excelencia (que considera calidad de acceso y de comunicación) en la industria alcanzó un 93,85%.

A continuación se presenta la evolución de este sector.

**Gráfico 4. Abonados telefonía móvil**

Fuente: Subtel

### *Telefonía larga distancia*

El comportamiento positivo del negocio de los Multicarrier en cuanto a las llamadas nacionales, comenzó a declinar a partir de 1998. El correo electrónico y la mensajería instantánea, la telefonía móvil y la Internet están sustituyendo el tráfico de larga distancia. “El servicio de larga distancia nacional va a cambiar, cumplirá su ciclo natural. Con la estructura actual de redes IP que tienen las operadoras, ya no se justifica un cobro diferenciado por zona del país, porque esta variable territorial no supone como antes una diferencia de costos para las empresas”. Así de categórico es el subsecretario de Telecomunicaciones. Por su parte, el Gerente de Mercado Masivo de Entel S. A., reconoce que el negocio de la Larga Distancia ya no es el mismo, pero cree que no hay que dramatizar tanto. “Ha tenido una evolución negativa, pero principalmente debido a la telefonía móvil. A pesar de que es mucho más caro hablar por celular que por telefonía fija, los usuarios prefieren realizar sus llamadas a otras ciudades del país por el móvil”.

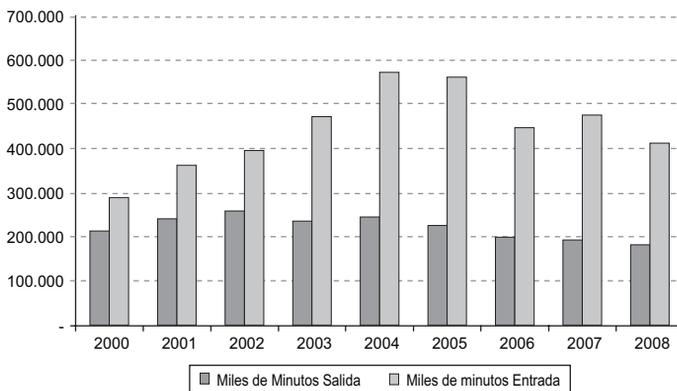
Los negocios que realmente podrían preocupar a los operadores telefónicos son los llamados internacionales, significativamente más baratos al hacerlos a través de un computador. Los beneficios económicos de utilizar VoIP son más nítidos a la hora de las comunicaciones

internacionales Es muy difícil competir con, por ejemplo, los aproximadamente 0,020 dólares (\$10) por minuto que cuesta llamar por Skype, desde cualquier punto de la Tierra, a otro.

La VoIP ya está bastante incorporada en las grandes corporaciones e incluso en muchas Pymes exportadoras que necesitan comunicarse con otros países.

Como sea, según el gerente de mercados masivos de Entel, la migración de personas que se han cambiado a Skype ya se produjo. “Son usuarios mucho más intensivos en términos de incorporación tecnológica y que además están dispuestos a poner su tarjeta de crédito para comprar minutos en Skype. Pero la verdad es que hay muchos clientes intensivos de Larga Distancia Internacional y que tienen una mucho mayor aversión a la tecnología, ya que prefieren hablar por el teléfono tradicional”. El Gobierno no tiene previsto regular las comunicaciones por Internet usuario a usuario, así como tampoco los servicios como Google Talk, MSN o Skype, que permiten comunicaciones de voz o videoconferencias por la web.

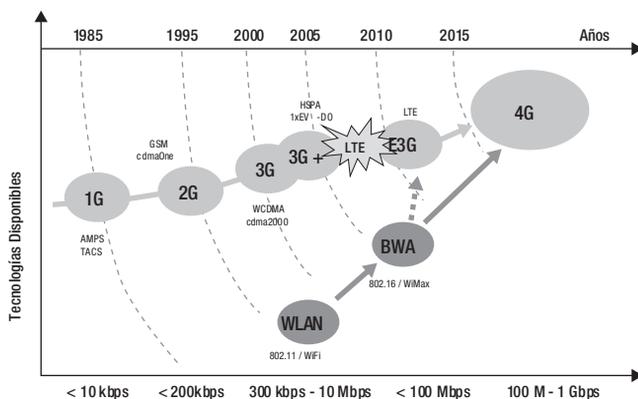
**Gráfico 5. Tráfico internacional en Chile**



## Internet

La arremetida creciente de Internet, la gran utilidad que le brinda a la sociedad, la mejoría en los servicios que entrega el aumento de ancho de banda, han provocado en los últimos años una gran penetración y la migración a conexiones dedicadas e, incluso, desde hace poco, a móviles. Durante el año 2008 las conexiones móviles registraron un crecimiento del 250% en Chile. En relación con este acceso y con las redes inalámbricas de última milla (WiFi y WiMax), es importante observar el siguiente diagrama de evolución de tecnologías:

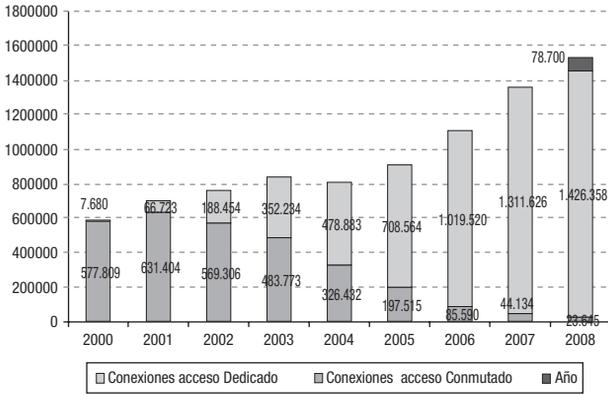
**Diagrama 3. Evolución tecnologías**



Fuente: Dolcera (www.dolcera.com). Nota: LTE: banda ancha móvil

Internet está presente en la vida de millones de personas de una buena parte de la población mundial. Gran parte de su éxito se debe a que es un medio polifacético que ha asumido las características que los medios tradicionales de comunicación y entretenimiento ofrecían por separado fusionándolos en uno solo. Hoy es más fácil encontrarnos con que un consumidor tiene un computador como prioridad de compra por encima de una televisión, aparato reproductor de radio, audio o CD. La evolución y crecimiento de accesos y anchos de banda hablan por sí solos.

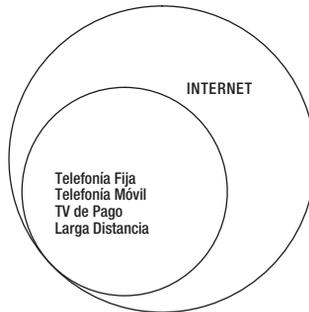
**Gráfico 6. Cantidad de accesos a Internet por tipo de conexión**



Fuente: Subtel, 2009

En el mundo hay consenso de que el protocolo TCP/IP es y será la plataforma para que las distintas aplicaciones operen sobre él. Observamos que los servicios de telefonía fija y de larga distancia ya funcionan por este medio. Internet es la plataforma convergente, bajo la cual están en funcionamiento las diferentes tecnologías y servicios.

**Diagrama 4. Convergencia de tecnologías**



A continuación, señalamos algunos de los nuevos servicios en los cuales este medio juega un papel fundamental en su uso, crecimiento y masificación.

**Tabla 1**

---

**Correo electrónico**

En algunos países del primer mundo, ha llegado a sustituir hasta en un 87% al correo tradicional. Sus características propias (inmediatez, eficacia, bajo o nulo costo, diversidad de recursos para enriquecerse, posibilidad de adjuntar otros archivos y facilidad para acceder a él desde cualquier ordenador conectado a la red en cualquier lugar del mundo) le ha conferido la supremacía.

---

**Prensa digital**

Japón fue el primer país donde un diario, el *Asahi Shimbun* (El Sol de la Mañana), resolvió los problemas de la distancia con la creación del primer portal de un diario. Ahora la mayor parte de los periódicos y revistas que circulan de forma impresa cuentan también con su versión digital. Pero no todo ha acabado con la incursión de la prensa en el ámbito digital. Los blogs han supuesto todo un caso: han conferido un poder al ciudadano.

---

**Educación**

Internet también está provocando profundos cambios en la educación. Colegios y universidades están incorporando clases, cursos, tareas y diplomados en diferentes modalidades de *e-learning*. Por ejemplo, [www.chilehablaingles.com](http://www.chilehablaingles.com) lanzado por Fundación País Digital.

---

**Descargas (música y vídeos)**

Debido a las masivas descargas, las casas discográficas y las tiendas de venta y arriendo de películas se están viendo obligadas a implementar nuevos mecanismos que les aseguren su viabilidad en el tiempo y solucionen el problema del derecho de autor.

---

**Televisión, radio y telefonía por Internet**

Aunque reciente, la televisión, la radio y la telefonía por Internet ya son una realidad en crecimiento constante. YouTube es, por mucho, el "canal" más utilizado del mundo. A efectos prácticos estamos ante una forma de televisión versión Internet y asincrónica.

---

**Tiendas virtuales**

Las tiendas virtuales en distintos ámbitos de la economía operan desde hace varios años. Incluso existen algunos servicios en los cuales, por ejemplo, equipos conectados al refrigerador del cliente y que bajo previo contrato, se encargan de hacer compras automáticamente.

---

**Museos, bibliotecas y enciclopedias**

La cultura también ha encontrado su espacio en Internet. Los grandes museos como los de Nueva York, Londres, el Vaticano, L'Ermitage, el Prado o Louvre, ofrecen visitas virtuales guiadas de altísima calidad. En las bibliotecas, se puede acceder a obras antiquísimas, de grandes autores. Ciertamente, en el campo de la cultura el gran paradigma lo ha constituido Wikipedia. Se trata, como escribe Antonio Spadaro, de "una enciclopedia en línea, multilingüe, de contenido abierto. Todos los textos pueden ser libremente modificados, distribuidos" y "tiene consistencia diversa de acuerdo a las diversas lenguas en las cuales está disponible y se incrementa constantemente". A Wikipedia, que ocupa el puesto 34 entre las páginas más visitadas de Internet en todo el mundo, no se le puede negar que ha fomentado el interés, la participación y el debate cultural en diferentes disciplinas.

---

**Libros digitales**

Hace más de diez años Sven Birkets aseguraba en su "Elegía a Gutenberg" que la literatura impresa estaba en declive. Hace poco tiempo Amazon.com, el portal más grande de venta de libros con servicio a domicilio en todo el mundo, lanzó al mercado Kindle, un aparato electrónico que permite comprar y leer miles de títulos en él.

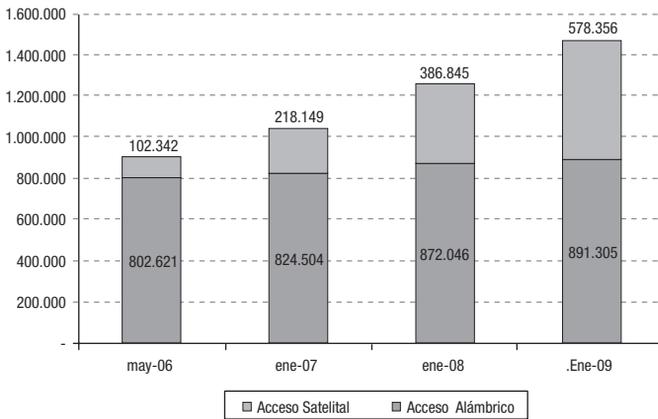
---

Internet, por su misma naturaleza, seguirá desarrollándose. Sería aventurado especificar su futuro, pero sí podemos intuir que irá incrementando las posibilidades de uso. Hoy no es imposible realizar trámites bancarios, consultas bibliotecarias, solicitudes de empleo, tareas escolares, etc.

### *TV de pago*

La TV de pago es otro producto que se encuentra con una fuerte demanda. Los accesos alámbricos están creciendo a una razón de 4% anual y el acceso satelital a una razón cercana al 60% en los últimos años. El acceso a una mayor cantidad de información, películas y otros, de canales con acceso privado nacionales e internacionales por parte de la comunidad, refleja el constante crecimiento de este servicio.

**Gráfico 7. Usuarios TV de pago por tipo de acceso**



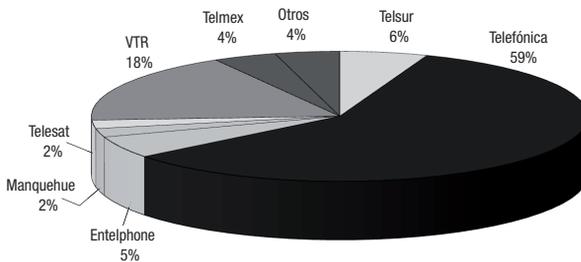
Fuente: Subtel

## Actores en Chile

### *Telefonía Fija*

En la industria de la telefonía fija en Chile, los principales actores a nivel nacional son Telefónica y VTR. El siguiente diagrama detalla la participación de mercado. Dentro de la categoría “otros” se encuentran las compañías Netline, CMET, CTR, RTC, Telcoy y Quantax.

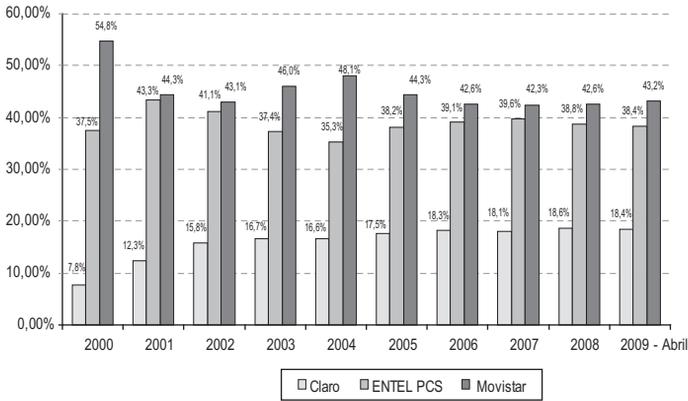
**Gráfico 8. Participación de mercado telefonía fija**



Fuente: Subtel

### *Telefonía móvil*

La telefonía móvil ya no es solo telefonía. En la actualidad los actores que tradicionalmente se encontraban en esta categoría, cada día están paralelamente involucrados en el negocio de Internet. Las aplicaciones de banda ancha móvil, M2M (*machine to machine*) y servicios en datos como el email móvil están penetrando su cartera. Es importante señalar que durante el mes de julio del presente año, la SUBTEL informó públicamente que ingresarán dos nuevos actores: VTR y Nextel.

**Gráfico 9. Participación de mercado telefonía móvil**

Fuente: Subtel

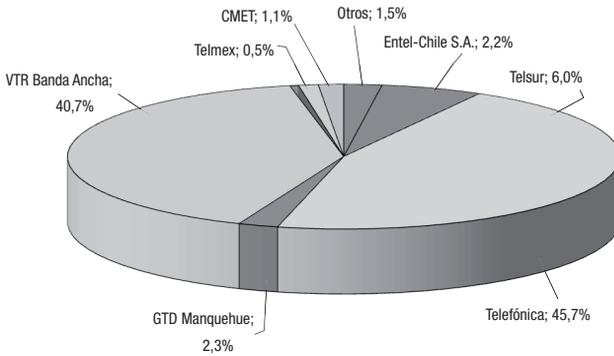
### *Telefonía larga distancia*

En la actualidad, participan además de Telefónica, VTR, Entel y Telmex, pero no existe mayor información en relación con su participación de mercado en la telefonía de larga distancia.

### *Internet*

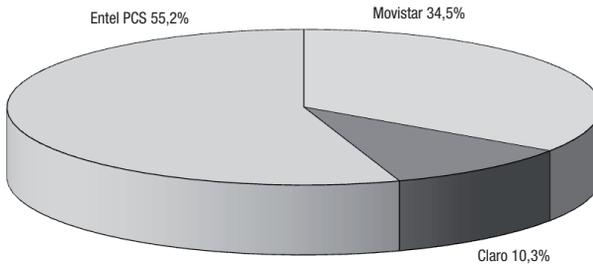
Es importante destacar que existen tres nuevos actores en este segmento: Movistar, Entel PCS y Claro, tradicionalmente categorizados en “telefonía móvil”, que están implementando fuertemente los servicios de Internet móvil. En Chile, en diciembre de 2008, existían alrededor de 228.376 accesos a Internet móvil por redes GPRS/EDGE. Dado el creciente aumento de notebook y dispositivos de conectividad principalmente Wi-Fi, podemos decir que hay más usuarios que conexiones a Internet. Antiguamente las conexiones eran uno a uno; en la actualidad, son una a muchos.

**Gráfico 10. Participación de mercado accesos fijos a Internet**



Fuente: Subtel

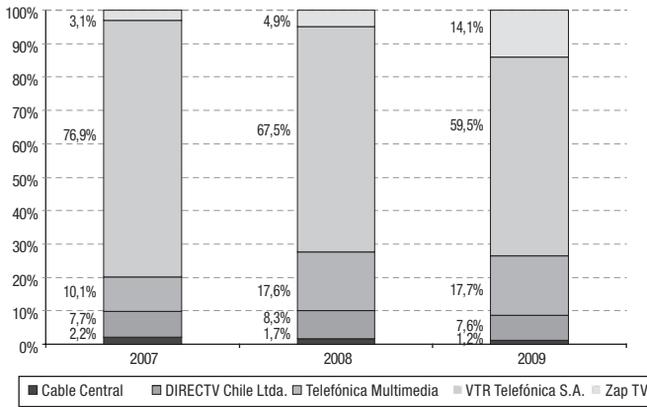
**Gráfico 11. Participación de mercado accesos móviles Internet (2009)**



Fuente: Subtel

### *TV de pago*

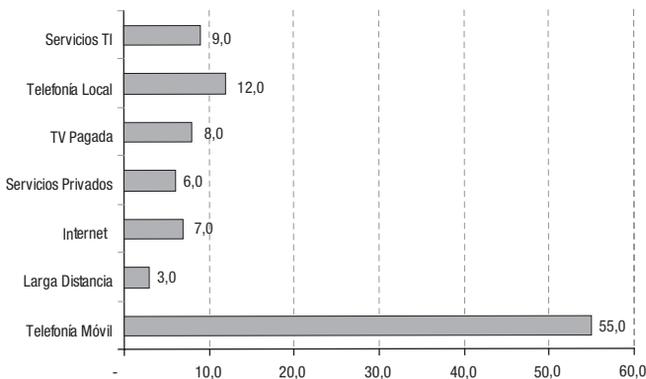
El segmento de televisión de pago se encuentra en fuerte crecimiento, tal como se expuso en el capítulo anterior. Sin duda, el acceso inalámbrico es el que ha tenido el mayor crecimiento en los últimos años. El actor principal es VTR.

**Gráfico 12. Participación de mercado TV de pago**

Fuente: Subtel

### *Distribución de ingresos*

La información más actualizada encontrada en relación con la distribución de ingresos en el sector de las telecomunicaciones en Chile la entrega la empresa Fitchratings ([www.fitchratings.com](http://www.fitchratings.com)). Este estudio fue concluido en julio del presente año (2009).

**Gráfico 13: Distribución de ingresos por sector.  $\Sigma = 100\%$** 

Fuente: Fitchratings ([www.fitchratings.com](http://www.fitchratings.com), 2009)

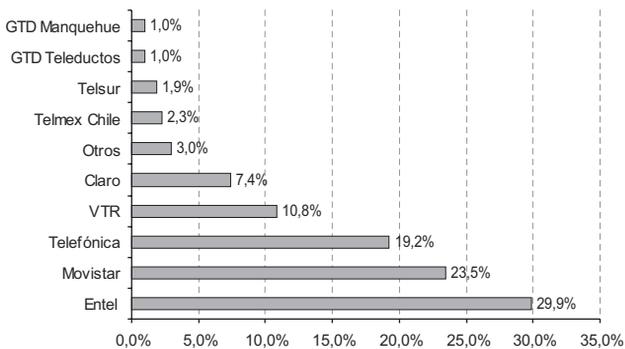
Junto con observar los ingresos de las empresas de telecomunicaciones en Chile, es importante considerar la Tabla 2, que nos entrega un cuadro comparativo financiero de estas.

**Tabla 2. Comparativo Empresas Telecom en Chile (Diciembre 2008 – MM US\$)**

	Telefónica	Entel	GTD Manquehue	GTD Teleductos	Telmex Chile	Movistar	Telsur
Ingresos Operacionales	1.077	1.676	56	58	127	1.317	104
EBITDA	427	665	16	33	12	492	44
Margen EBITDA	39.7%	39.7%	28.5%	57.8%	9.9%	37.4%	42.5%
Deuda Financiera	742	637	72	60	53	338	115
EBITDA/Gastos Fin, (x)	8.3x	29.2x	3.2x	9.5x	3.3x	17.8x	14.2x
Deuda Fin./EBITDA (x)	1.7x	1.0x	4.5x	1.8x	4,3x	0,7x	2,6x
Deuda Fin.Neta/EBITDA	1,4x	0,9x	4,5x	1,8x	4,0x	0,6x	2,6x
Flujo Caja Operativo (FCO)	289	581	19	30	25	316	44
Flujo Caja Libre (FCF)	33	-16	14	1	-103	5	-16

Fuente: Informes Fitchratings (2009)

**Gráfico 14. Distribución de ingresos por actor ( $\Sigma = 100\%$ )**



Fuente: Fitchratings (www.fitchratings.com)

## Empresa y RSE

En esta nueva era globalizada, las empresas de telecomunicaciones son los actores más determinantes para el desarrollo de los países, principalmente por la difusión del uso de la tecnología y del conocimiento. Desempeñan un papel muy importante en la vida de las personas, no solo como generadoras de empleo y riqueza, sino como agentes de desarrollo de las comunidades en las que se encuentran insertas. Esta industria, altamente competitiva y dinámica, está cada día más comprometida con su desempeño económico, social y ambiental; por ello, para alcanzar sus metas, potenciar su rendimiento y diferenciarse, están introduciendo prácticas de RSE en variados ámbitos.

Estas prácticas de RSE generan valor para la empresa. Un buen manejo e implementación de prácticas de RSE no solo generará mejoras en los balances y estado de resultado, sino que, además, le otorgará a la empresa condiciones favorables para minimizar los impactos negativos que les puedan producir pérdidas; por ejemplo, en los consumidores, que cada vez más comprometidos con el medio ambiente y con la sociedad, son capaces de diferenciar entre un producto y otro, basados en las prácticas de RSC de la empresa.

La RSC o RSE es un concepto ya instalado en las empresas del rubro, especialmente en las transnacionales, que han comenzado a incorporarla como Modelo de Gestión de sus Negocios, haciéndose eco de la revista *The Economist* (2008) que señaló: “la RSE con el tiempo será sencillamente la nueva forma de hacer negocios en el siglo XXI”.

El interés del sector por el tema de la RSC queda de manifiesto cuando uno de los actores más relevantes del sector de Telecomunicaciones: Internet proporciona una definición de RSC aportada por Wikipedia, una de las enciclopedias más utilizadas en los últimos años en el mundo y tal vez la más actualizada.

La responsabilidad social corporativa (RSC), también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de

mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado (...). Va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento (...). Bajo este concepto de administración y de *management* se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

Esto significa que la RS es un concepto conocido por la gran mayoría del mundo global. Además de esta definición, otros conceptos como filantropía, ciudadanía corporativa, empresa como agente de desarrollo de comunidades, respeto al medio ambiente, etc., son conocimientos de acceso libre, cuya difusión es potenciada a nivel global por el sector telecomunicaciones.

En portales más especializados de Internet, podemos acceder a otras definiciones como la proporcionada por la Norma ISO 2600, aunque voluntaria. También existen centros especializados en el tema como el Centro de Ciudadanía Corporativa del Boston College, el Tellus Institute o el Centre of Applied Ethics en Santa Clara University. En Europa, destacan los aportes del proyecto Engage y la red The European Alliance for CSR.

## **Instituciones y organismos internacionales que regulan el sector**

A nivel local, el sector de las telecomunicaciones es regulado por la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL). Un número considerable de organizaciones internacionales juega un papel importante en la regulación de las telecomunicaciones. No existe una única organización que regule el sector a nivel internacional, que además tienen modelos distintos en su tratamiento. Las principales entidades son las siguientes:

- La Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT)
- La Oficina Europea de Telecomunicaciones (OET)
- La Unión Africana de Telecomunicaciones (UAT)

- La Comisión Interamericana de Telecomunicaciones (CITEL)
- El Instituto Internacional de Comunicaciones (IIC)
- El Foro Latinoamericano de Entes Reguladores en Telecomunicaciones (REGULATEL)
- El Mercado Común del Sur (MERCOSUR)
- El Banco Mundial
- El Banco Interamericano de Desarrollo
- La Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC)
- La Organización Mundial del Comercio (OMC)

Con el fin de analizar las tendencias regulatorias usadas a nivel general, nos centraremos en dos de las organizaciones internacionales más importantes para el sector: la UIT y la OMC.

#### *La Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT)*

La UIT es el organismo especializado perteneciente al sistema de las Naciones Unidas, encargado de regular las comunicaciones a nivel internacional; su sede está en Ginebra, Suiza. Junto a ella, los gobiernos y el sector privado coordinan aspectos primordiales relacionados con los servicios y redes mundiales de telecomunicaciones. Tiene por misión “permitir el crecimiento y el desarrollo sostenible de las redes de telecomunicaciones y de información, y facilitar el acceso universal para que todos en todas partes puedan participar en la economía y la sociedad mundial de la información y beneficiarse de ellas. La posibilidad de comunicar libremente es una condición *sine qua non* de un mundo más equitativo, próspero y pacífico, y la UIT ayuda a movilizar los recursos técnicos, financieros y humanos necesarios para concretizar esta visión”<sup>1</sup>. La UIT está organizada en tres grandes sectores que corresponden a sus tres principales actividades:

- Sector de Standarización-Normalización de Sistemas y Equipos de Telecomunicaciones.
- Sector de Radiocomunicaciones.
- Sector de Desarrollo de las Telecomunicaciones.

---

<sup>1</sup> Ver: [www.itu.int/net/home/index-es.aspx](http://www.itu.int/net/home/index-es.aspx).

### *La OMC*

La Organización Mundial del Comercio (OMC) es la organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países.

El sistema comercial, base del acuerdo, se fue creando mediante una serie de negociaciones o “rondas” celebradas en el marco del GATT. Con el tiempo, el resultado del aumento del tráfico internacional de servicios, hizo necesario un nuevo acuerdo, utilizando los principios de un comercio más libre y equitativo, que originalmente solo se aplicaban al comercio de mercancías. Debido a su enorme importancia para el comercio mundial, se incorporaron cuatro sectores: transporte aéreo, servicios financieros, servicios de transporte marítimo y telecomunicaciones. A inicios de 1997 se alcanzó un acuerdo sobre los servicios de telecomunicaciones en el que 69 gobiernos aceptaron una serie de medidas de liberalización. En este contexto, se asumen principios regulatorios que cubren aspectos referidos a competencia en el mercado, garantías de interconexión, transparencia en los procesos de licitación, independencia de los entes reguladores y servicio universal.

## **Sistemas de certificación y parámetros de evaluación relevantes para la RSC utilizados por las compañías en Chile**

En el caso chileno, las empresas están sometidas a normativas establecidas en la legislación, dentro de la cual es posible encontrar leyes que podrían relacionarse con las siguientes temáticas de la RSE: a) Ética Empresarial, b) Medioambiente, c) Compromiso con la Comunidad, d) Marketing Responsable, e) Calidad de Vida Laboral.

Tratándose de sistemas o normas de certificación en Responsabilidad Social propiamente tal, se puede mencionar uno de alcance global, aunque voluntario, que es la iniciativa ISO26000. Chile se encuentra representado en la discusión a través de actores de la sociedad civil, empresas, gremios y gobierno. Otras certificaciones voluntarias, aunque exigidas por la industria y que coinciden con temas de RS son: AA 8000, SA 8000, OHSAS 18001, ISO 9000, ISO 14.000.

En Chile se promulgó recientemente una ley que perfecciona los gobiernos corporativos de las empresas privadas y está en trámite legislativo un proyecto de gobierno corporativo de las empresas públicas.

No hay un modelo único de Ciudadanía Corporativa. “Cada compañía debe identificar los valores y prácticas en las que se sustenta su estrategia de negocios y el manejo apropiado de dinámicas específicas relacionadas con la historia de la compañía, la industria, las fuerzas de trabajo y otros aspectos de su ambiente corporativo”<sup>2</sup>. Es muy interesante observar que esta visión es bastante similar a un análisis “sistémico” de la empresa en la sociedad, en la cual busca, se ajusta, crea y satisface las necesidades del mercado.

**Diagrama 5. Visión sistémica**



## Pacto Global y GRI

Las principales empresas del sector están realizando actividades relacionadas con iniciativas de carácter sustentable, ya sea a través de la adhesión a movimientos declarativos como Pacto Global (*Global Compact*), o bien utilizando herramientas de reporte, en los ámbitos social, ambiental y económico, como las distintas versiones de la Guía desarrollada por *Global Reporting Initiative* (GRI).

<sup>2</sup> Etapas de la ciudadanía corporativa. The center of Corporate Citizenship at Boston College.

### *Pacto Global*

Hoy son tres las empresas del sector de telecomunicaciones que han firmado el compromiso con los principios que promueve Pacto Global, plataforma o foro internacional de cooperación dirigida a las empresas y sociedad civil y que fuera lanzada el año 2000 por la ONU. Las empresas signatarias de Pacto Global son Entel, Movistar-Telefónica Móviles de Chile S.A. y VTR.

### *GRI*

La Guía versión G3 para la realización de reportes de sustentabilidad y que ha sido desarrollado por el *Global Reporting Initiative* (GRI) incluye Suplementos Sectoriales y Anexos Nacionales como elementos que completan la plataforma. Existe una versión piloto del suplemento sectorial en Telecomunicaciones, iniciado en 2003<sup>3</sup>, que constituye un intento por proporcionar directrices tanto a fabricantes como a proveedores de servicio.

A pesar de que varias empresas del sector en la actualidad utilizan la Guía G3 para sus informes de desempeño e impactos, ninguna de ellas ha utilizado el suplemento sectorial para la industria de las telecomunicaciones.

**Tabla 3. Información GRI empresas de telecomunicaciones**

Nombre Organización	Título del Reporte	Guía	Año Publicación	Nivel de Adherencia	Declarado como
ENTEL	Reporte Sustentabilidad 2005/2006	G3	2007	Solo Índice de contenido	Sin declarar
VTR GlobalCom	Reporte Sustentabilidad 2007	G3	2007	B	Auto declarada
VTR GlobalCom	Reporte Sustentabilidad 2007	G2	2006	En conformidad	Auto declarada

<sup>3</sup> Ver [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

Se puede señalar que el informe Anual de Responsabilidad Corporativa de 2008 de Telefónica, fue auditado externamente por la firma Ernst & Young<sup>4</sup>. Esta concluye que dicho informe no contiene errores significativos y que ha sido preparado de acuerdo con las guías: a) GRI versión 3.0 y, b) AA1000 emitida por AccountAbility (Institute of Social and Ethical Accountability).

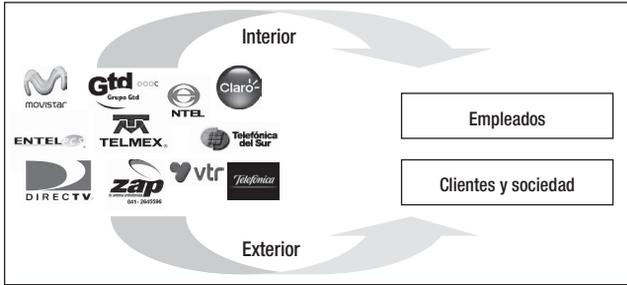
## Políticas de RSE en el sector

Es importante destacar que hay diferencias entre efectuar prácticas de beneficio social e incorporar la RSE como un modelo de gestión que interactúe con los grupos de interés, según los informes de RSC emitidos hasta 2008 por las distintas compañías.

En relación con las políticas de RSE se distinguen, a mayo de 2009, *grosso modo*, dos tipos de acciones: las internas y las externas. Las acciones y políticas internas van en directo beneficio de sus empleados. Las efectuadas hacia el exterior, se orientan a sus clientes y sociedad. En el presente estudio, se incluyen principalmente las acciones orientadas hacia el exterior. En Chile, encontramos seis actores que identifican y promulgan prácticas de RSE dirigidas hacia la comunidad como grupo de interés. Estas son VTR, Entel, Telmex, Grupo GTD, Telefónica del Sur y Telefónica Movistar.

---

<sup>4</sup> Ver [www.telefonica.com.cl/rs2008](http://www.telefonica.com.cl/rs2008).

**Diagrama 6. Acciones RSE de las empresas que operan en Chile**

Fuente: Elaboración propia, a mayo de 2009

## VTR

*Proyecto Quijote:* Es un proyecto que busca una expresión de Responsabilidad Social Estratégica, facilitando el acceso a la televisión por cable a un precio preferencial y capacita a personas de escasos recursos en el uso de las nuevas tecnologías de información.

*Manual VTR Familia Atenta:* Este es un servicio orientado a mejorar los conocimientos y el acceso, ya que ellos han asumido un compromiso público con las familias chilenas por incentivar un uso responsable de sus servicios, entendiendo que la televisión e Internet son fuentes inagotables de entretenimiento, conocimiento y educación, pero que conllevan ciertos riesgos si no son utilizados adecuadamente. Este manual intenta ayudar de manera concreta a las personas a que se sientan capaces y calificadas para utilizar productos y servicios digitales de manera segura y eficaz.

*Reporte de Sustentabilidad:* Este informe analiza y reporta de manera integral el actuar de VTR en relación con el perfil de la empresa, los códigos de ética, su definición de orientación al clientes y un análisis y definición de su actuar en relación con sus colaboradores. Prácticas orientadas a disminuir la exclusión digital a nivel nacional. Dentro de estas encontramos:

- Creación e implementación del Índice Generación Digital, que desde el año 2004 constituye un indicador nacional que mide la digitalización de los alumnos de enseñanza básica y media.
- Campañas comerciales como Wi Fi gratis.
- Oferta de compra en cuotas de computadores (2007).

## ENTEL

La principal actividad ligada a RSE es la creación del “Reporte de Sustentabilidad Bienal”, que utilizando las pautas del GRI (*Global Report Initiative*) expone, mide y divulga el desempeño social, económico y ambiental de la compañía con sus diferentes grupos de interés o *stakeholders*. A continuación detallamos algunas de las prácticas de RSE realizadas con y hacia la comunidad como grupo de interés.

### *Comunidad y desarrollo sustentable*

Entel lanzó el proyecto de conectividad para tres escuelas en la comuna de Castro, Isla de Chiloé (mayo 2007). En conjunto con la empresa de redes Marmau, se implementaron salas de computación y se habilitó conectividad Will para escuelas en las localidades de Pid Pid, Piruquina y Llau-Llao.

En el mes de agosto del año 2007 Entel coordinó y apoyó el esfuerzo de equipos de empleados voluntarios pertenecientes a oficinas de Entel, a lo largo de todo Chile, para celebrar el Día del Niño, junto a más de 1.000 menores de catorce escuelas y hogares dedicados a diferentes necesidades sociales.

Durante 2007, Entel prosiguió la entrega de pizarras “inteligentes” a colegios y escuelas, con el fin de apoyar mejores rendimientos en calidad de educación. Durante este período fue el turno de planteles ubicados en Antofagasta, Arica y el Valle de Azapa, a los cuales se brindó, además, capacitación y soporte.

La labor del voluntariado de Entel tuvo otra manifestación nacional y coordinada gracias a la celebración de Navidad para más de 2.000 niños en 25 centros, escuelas y hogares desde Arica a Punta Arenas, brindando apoyo a menores con diferentes carencias.

### *Cultura*

Junto a las celebraciones de fin de año, Entel presentó la segunda versión del libro de arte “Cuño y Estampa” —el sexto libro de arte editado— en el marco de un trabajo de largo aliento junto a la Corporación del Patrimonio Cultural de Chile. La nueva publicación resume los mejores trabajos de catorce grandes artistas del grabado chileno realizados en el siglo XX.

Con motivo de Fiestas Patrias, Entel apoyó la “Segunda Fiesta Costumbrista de Catapilco”, encuentro que se celebró en esa localidad de la Región de Valparaíso con las manifestaciones folclóricas más tradicionales del país. Esta actividad fue organizada por la Municipalidad de Zapallar y la Corporación del Patrimonio Cultural.

Además, se realizó el Tercer Concurso de Pintura, Payas y Versos de Entel, dirigido a todos los proyectos de RSE de la Compañía, ampliado ahora a las escuelas y hogares de la red de voluntariado. El ganador, elegido entre más de 1.000 niños de todo el país, aportó con su trabajo a la tarjeta de Navidad corporativa de la empresa.

### *Seminarios de Responsabilidad Social*

Prosiguiendo una iniciativa que comenzó en el período anterior, durante 2007 se realizaron tres nuevos seminarios de Responsabilidad Social, esta vez en Temuco, Punta Arenas y Antofagasta, completándose así ocho ciudades donde se ha efectuado esta actividad. Cada encuentro ha sido posible gracias a alianzas con medios de prensa, instituciones académicas y organizaciones gremiales locales, y al apoyo de autoridades municipales y regionales.

Finalmente, el Grupo Entel es parte de las organizaciones privadas que, junto a entidades públicas, colaboran con la norma ISO 26.000 de Responsabilidad Social, que considera a todos los estamentos de la sociedad en el desarrollo de un estándar internacional para esta materia.

### GTD

Las empresas del grupo GTD (incluida GTD Manquehue), no muestran públicamente mayor información. Encontramos una línea

de acción en relación con políticas de RSE. Enmarcado en el concepto de contenido responsable, entrega consejos prácticos y simples para que sus clientes estén al tanto de las nuevas tecnologías que rodean a sus hijos hoy en día.

## Telmex y Claro

Telmex y Claro son controladas por el mexicano Carlos Slim. Hace algunos años, él creó el Instituto Carso de la Salud, que dio lugar a la Fundación Telmex. Esta fundación es un organismo filantrópico de carácter no lucrativo, cuyo objetivo es hacer permanentes los programas de apoyo a la educación, la salud, la cultura, la justicia y el bienestar social, impulsados por el Instituto Carso, en México. El propósito es contribuir de manera eficiente a la erradicación de la pobreza extrema y mejorar la calidad de vida de la población mexicana. Busca reconocer la trayectoria de aquellos profesionales e instituciones que se distinguen por su trabajo en el campo de la salud, la nutrición y el medio ambiente en América Latina. El patrimonio de Fundación TELMEX es de más de 1. 500 millones de dólares.

## Telefónica del Sur

Telefónica del Sur realiza prácticas de RSE para la comunidad, fuertemente ligadas con su estrategia, la que busca mantener el liderazgo en su zona de operación. Principalmente encontramos:

El proyecto de conectividad vía fibra óptica a la Escuela “Valle el Frío”. Los beneficiarios directos son los 52 alumnos de esta pequeña escuela, situada en la villa Santa Lucía, distante 70 kilómetros de Chaitén. Aparte de proporcionar Internet a esta comunidad estudiantil, también Telefónica del Sur les hizo entrega y dotó de una sala de computación con equipos de última generación, lo cual les posibilita el complementar sus conocimientos y estudios con material que les resultará vital para el desarrollo de sus competencias y disminuye virtualmente su aislamiento geográfico.

Junto a la Universidad Austral de Chile impulsaron el concurso “Saber Austral,” que reunió más de 5 mil jóvenes de enseñanza media desde Valdivia a Puerto Montt, y brindó la oportunidad de colaborar con una actividad cuyo objetivo fue proporcionar mayores grados de avance social y cultural a los estudiantes de la zona sur.

Participan en campañas como “Aún te espero” que se desarrolló en la Novena Región, cuyo objetivo central era velar por la seguridad ciudadana y prevenir los accidentes de tránsito.

Realiza acciones con beneficios sociales como la suspensión de cobros y prestación gratuita de servicios telefónicos a los habitantes de Chaitén y Futaleufú por la situación que vivieron.

## Telefónica–Movistar

Telefónica S.A. es la sociedad controladora, matriz y cabeza del Grupo Telefónica en Chile. Estas empresas adoptaron prácticas de gobierno corporativo y se presentan a los mercados y a la comunidad de forma transparente y abierta. En la actualidad El Grupo Telefónica en Chile (Telefónica S.A.) agrupa a las siguientes compañías:

- Telefónica Chile: Empresa que opera los servicios de telefonía fija, banda ancha y televisión pagada.
- Movistar: Empresa que opera los servicios de telefonía móvil.

Telefónica Chile y Movistar atienden las necesidades de comunicación de todos los estratos socioeconómicos del país. La preocupación por brindar acceso de comunicaciones a todos los chilenos, donde quiera que se encuentren, se plasma en el diseño de ofertas y soluciones tecnológicas fijas y móviles, acordes con las más diversas necesidades de los chilenos<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Lo expuesto en el presente trabajo de investigación presenta básicamente lo comprendido entre el 1 de enero y el 13 de diciembre de 2008. Se sustenta en el quinto informe anual de Responsabilidad Corporativa de la Compañía. Este informe se desarrolla según los lineamientos de la iniciativa Global de Reportes (GRI), en su versión C3. Para garantizar la rigurosidad, se apoya en la verificación externa, siguiendo los parámetros GRI y AA1000AS.

La Responsabilidad Corporativa del grupo Telefónica se integra en los objetivos y en la operativa del negocio. La base de la estrategia de responsabilidad corporativa reside en hacer bien su negocio. Las iniciativas de RC se constituyen en una combinación equilibrada de impactos positivos y prevención de impactos negativos de la cadena de valor para cada grupo de interés. Las acciones del grupo Telefónica se centran en cinco grandes ejes:

## **Excelencia en el negocio**

### *Clientes*

Telefónica ofrece a la sociedad servicios que permiten mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de negocios y aportar con innovación y desarrollo. Dar un buen servicio, y mejorar las índices de satisfacción de los clientes, son desafíos permanentes del grupo. En este sentido, desarrolla una serie de actividades dirigidas a mejorar constantemente la satisfacción de los clientes, por lo cual implementó una herramienta de gestión llamada Promesa Cliente, para mejorar los servicios prestados. También generó Talleres Inspira, para que todos los empleados sean de dependencia directa o contratistas se movilicen e involucren en una mejor experiencia de servicio.

### *Empleados*

La compañía genera fuentes laborales que ofrecen oportunidades de desarrollo profesional, compensaciones justas, respeto a los derechos humanos y un lugar seguro para trabajar. En ellos priman el respeto a la diversidad, el balance entre lo laboral y lo personal, y una comunicación activa y cercana, donde existen todas las oportunidades necesarias para el desarrollo profesional.

	Calidad de Vida	Liderazgo	Comunicación	Compensación y Desarrollo	Reconocimiento
MOVISTAR	Programa Equilibrio - Padres y Madres - Formación y Calidad de Vida - Flexibilidad Laboral	Programa de Líderes Jóvenes Profesionales - Proyectando Líderes	Fortalecimiento de la Agenda de Liderazgo	- Atracción de Talentos en Reclutamiento y Selección - Programa de Inducción - Evaluación de Competencias 360 - Plan de Desarrollo Individual	Programa Reconocerme Ahora
TELFÓNICA	- Programa de Calidad de Vida - Mejoramiento de Espacios Laborales	- Modelo de Gestión de Clima Laboral - Modelo de Liderazgo "LIDER" - Talleres de Liderazgo	Fortalecimiento de la Agenda de Liderazgo	Fortalecimiento de la Agenda de Liderazgo	Programa Reconocerme

## Gestión Integral y Transparente

### *Gobierno Corporativo*

Las reglas fundamentales de Gobierno Corporativo se recogen en los Estatutos de las Sociedades de Telefónica Chile, constituida bajo el nombre legal de Compañía de Telecomunicaciones de Chile S. A. y Movistar, bajo el nombre Telefónica Móviles Chile S. A., corresponden a dos empresas independientes, ambas sociedades anónimas.

De acuerdo con lo dispuesto por la ley e incorporando iniciativas propias, la gestión corporativa del grupo se realiza a través de organismos como el Comité de Directores, Comité de Auditoría, Cumplimiento de la Ley Sarbanes-Oxley, Código de Ética de Negocios<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Más información: Gobierno Corporativo de Telefónica Chile. Ver Memoria Financiera 2008: [http://www.telefonichile.cl/inversionistas/archivos/memoria\\_completa\\_2008\\_esp.pdf](http://www.telefonichile.cl/inversionistas/archivos/memoria_completa_2008_esp.pdf). En septiembre de 2009 se produjo la fusión de estas dos sociedades anónimas, creándose Movistar.

## Principios de Actuación

Los principios de actuación son directrices de comportamiento ético que guían el actuar del grupo en su relación con sus grupos de interés. Mediante estos principios, la compañía construye una cultura corporativa para sus empleados. La formación en los principios de actuación se incluyó en numerosas programas de inducción destinados a nuevos empleados, y se extendió a la cadena de proveedores, configurándose así como una herramienta para integrar cultura corporativa del grupo.



### Proveedores: compras responsables

Durante el 2008 la empresa se comprometió a extender los Principios de Actuación, incorporando criterios sociales, laborales y ambientales a la cadena de proveedores y comprometiéndose a apoyarlos en la incorporación y gestión de la RSC. Se comprometió también a evaluar el riesgo derivado del incumplimiento de sus Principios de Actuación en la cadena de suministros, evaluando el riesgo social, laboral y ambiental de 97 empresas proveedoras consideradas estratégicas y auditando a 6 de ellas.

### *Respeto a la competencia y privacidad*

Los Principios de Actuación del Grupo Telefónica recogen su compromiso con el respeto a la ley, y la Compañía ha adaptado sus estructuras internas acatando el marco regulatorio y la normativa de competencia. En septiembre de 2008 aprueba la Política Corporativa sobre Protección de Datos de Carácter Personal, que rige para todas sus compañías. Esta política, ratificada en marzo de 2009 por la Oficina de Principios de Actuación, permitirá a la Empresa establecer las bases para garantizar un nivel adecuado de protección sobre la información de carácter personal de sus clientes en todas sus empresas.

### *Medioambiente*

La compañía está comprometida con el desarrollo sostenible, la protección del entorno y la reducción de cualquier impacto negativo de sus operaciones. Consciente de la relevancia del tema medioambiental para la sociedad y para el resguardo del planeta, decidió jugar un rol activo en la disminución del impacto medioambiental. Este compromiso se ha asumido sabiendo que las empresas de telecomunicaciones son consideradas “poco contaminantes” y son clasificadas por los expertos en cambio climático como “*carbon light*”.

Hay varias acciones y servicios para los clientes orientados a reducir el impacto de la sociedad en el cambio climático, por ejemplo en la gestión de flotas y personas, reduciendo los desplazamientos, ahorros en el uso de papel impreso.

### **Contribución al progreso**

Conscientes del impacto que generan en la población mundial, las cada vez más nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs), la Compañía está comprometida con el uso responsable de ellas y con contribuir a la eliminación de la brecha digital generada como consecuencia de la falta de acceso a ella.

### *Uso responsable de las tecnologías de información y comunicación*

A través del proyecto “Generaciones Interactivas”, la Compañía está comprometida con la educación en el uso responsable de las TICs en niños y jóvenes. Además, con el ánimo de convertirse en un referente del análisis y desarrollo de la Sociedad de la Información y el estudio del impacto social de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), ha creado junto a de Fundación Telefónica, un programa dedicado a la divulgación de conocimiento en este ámbito: Debate y Conocimiento.

La estrategia del Grupo Telefónica para fomentar un uso seguro y responsable de las nuevas tecnologías por parte de los menores, se basa en cuatro áreas de acción:

<b>Autorregulación</b>	<b>Productos y servicios</b>	<b>Alianzas</b>	<b>Educación</b>
Normativas internas acordes con los principios de actuación (normativa para la provisión de contenidos para adultos)	Control parental en Internet y televisión digital	Con organizaciones gubernamentales, municipalidades, asociación de padres y apoderados, instituciones, entidades privadas y ONGs	Promoción del uso responsable de las TICs (Proyecto Generaciones Interactivas)
Códigos de autorregulación			Iniciativas de Educación a través de los sitios web  A través del portal EducaRed

### *Inclusión digital*

Las empresas de Telefónica en Chile contribuyen a la reducción de la brecha digital, con inversiones en infraestructura, facilitando el acceso a telefonía, fija y móvil, y a banda ancha a los habitantes de los más remotos lugares del país, de distintos estratos socioeconómicos y de diversas condiciones culturales o de discapacidad. Además, a través de la Fundación Telefónica, desarrolló diversas iniciativas para promover la inclusión digital, reducir la brecha geográfica, económica, educativa, de discapacidad e idiomática, tanto en actividades propias como a través

de alianzas público-privadas. Por ejemplo, el Programa EDUCARED, que ofrece un servicio a padres, profesores y alumnos, para innovar en la educación por medio de las TICs, con la finalidad de acelerar el uso educativo de las mismas, en los procesos de enseñanza y aprendizaje, contribuyendo a mejorar la calidad de la educación y a fomentar la igualdad de oportunidades.

Brecha geográfica	Brecha económica	Brecha de educación (alfabetización digital)	Brecha de discapacidad de acceso de minorías
Puentes de Comunicación	Banda ancha y telefonía de prepago (fija y móvil)	Red Enlaces Infocentros	<i>Call center</i> en mapudungún
	Banda ancha escolar	Internet Educativa	Tecnologías para los discapacitados
	Puesto de trabajo informático	Chile@prende Chile 200 barrios	
	Microrrecarga	EducaRed Aula Fundación Telefónica	

## Acción Social y Cultural

El Grupo Telefónica también trabaja por una sociedad mejor. Consciente de las diversas realidades que se vive en Chile, el grupo aporta a la construcción de una sociedad mejor, potenciando principalmente la educación, el arte y la cultura.

La Fundación Telefónica Chile es un área de gestión de la Gerencia de RSC, que descansa en la Dirección de Asuntos Corporativos. La misión de la Fundación es transformar las tecnologías de las telecomunicaciones en un factor de progreso social<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Fundación Telefónica fue creada en el año 1998 en España por acuerdo de la Junta General de Accionistas de Telefónica con el objetivo de articular a largo plazo la acción social y cultural de todas las empresas del Grupo Telefónica. En Chile, Fundación Telefónica fue fundada en 1999 por Telefónica CTC Chile y Fundación Telefónica España.

Estas actividades se realizan en dos ejes de acción: Aporte a la Educación y Aporte a la Cultura y el Arte.

Aporte a la educación	Aporte a la cultura y el arte
Proniño	Programa Educación a través del Arte
EducaRed	Sala de Arte
Forum	Actividades Culturales y Sociales
Salas de Alfabetización Digital	Movistar Arena
Programa Puentes Laborales	
Programa de apoyo a especialistas de telecomunicaciones en centros educacionales	

Muchas de estas iniciativas son lideradas desde la Fundación Telefónica. Sin embargo, otras son gestionadas directamente por las empresas del grupo<sup>8</sup>. A través del programa PRONIÑO, y otros programas de acción social y cultural, se ha desarrollado una gran red de voluntariado. El objetivo de este voluntariado es promover el compromiso de los empleados del Grupo Telefónica en la sociedad, canalizando su solidaridad, y lograr que la compañía sea el referente mundial del Voluntariado Corporativo, alcanzando la mayor red social de empleados voluntarios. Más de 1.500 personas forman parte del voluntariado de las distintas empresas de Telefónica en Chile.

## Comunicar y Dialogar

El objetivo del Grupo Telefónica es estrechar los lazos y encontrar puntos de interés comunes. La relación con los grupos de interés es una de las bases de la Compañía para innovar y mejorar.

Mediante la comunicación y retroalimentación con sus grupos de interés, la empresa ha comenzado a crear nuevas soluciones e

<sup>8</sup> Este programa busca contribuir significativamente a la erradicación progresiva del trabajo infantil en Chile y Latinoamérica por medio de la escolarización continuada de calidad de miles de niños y adolescentes. Sus ejes centrales son protección a los menores, calidad educativa y el fortalecimiento socioinstitucional.

innovaciones en las áreas de nuevos productos y servicios, e iniciativas de contribución al progreso de la sociedad. Las actividades asociadas se desarrollan dentro de dos grandes líneas:

*Diálogo con grupos de interés.* La relación con los grupos de interés es una de las bases de la Compañía para innovar y mejorar. Se identifican los siguientes grupos: Empleados, Clientes, Sociedad y Comunidades, Proveedores:

	Empleados	Clientes	Sociedad y comunidades	Proveedores
Canales	<p>Comunicación "cara a cara":</p> <p>a) Reuniones desayunos con Gerentes Generales de Telefónica Chile y Movistar con sus empleados.</p> <p>b) Encuentros de líderes internos con la alta dirección de la empresa, y difusión de estos encuentros hacia el resto de los empleados por parte de los líderes.</p> <p>Intranet: se canalizan las opiniones y sugerencias de los empleados</p> <p>Reuniones periódicas con sindicatos</p>	<p>Retroalimentación a través de las Interfaces de atención: Call Centers, atención en sucursales, atención <i>on-line</i> vía sitio web de telefónica Chile y Movistar.</p>	<p>Canales y puentes de comunicación</p> <p>Comunicación "cara a cara" y construcción de redes con:</p> <p>a) Juntas de vecinos</p> <p>b) Federaciones de padres y apoderados, y bloggers, entre otros.</p>	<p>Relación permanente a través del área de compras de la compañía</p>
Medición	<p>Encuesta de clima laboral</p> <p>Encuesta <i>Great Place to Work</i></p>	<p>Encuesta de satisfacción clientes</p> <p>Seguimiento índice de insistencia de reclamos (*)</p> <p>Encuesta de satisfacción de usuarios de servicios de telecomunicaciones</p>	<p>Encuesta de reputación frente a la sociedad (**)</p>	<p>Encuesta de satisfacción de proveedores</p>

(\*) Realizada por Subtel

(\*\*) Realizada por Reputation Institute

Durante 2009 se crearon nuevas soluciones con grupos de interés para el beneficio de la sociedad:

*Empleados.* Mediante el proyecto "Inspira", los empleados de Telefónica Chile y Movistar pudieron dar a conocer sus ideas e innovaciones.

*Emprendedores.* Mediante “Movistar Innova” la compañía apoya el desarrollo de nuevas soluciones y prototipos realizados por emprendedores.

*Jóvenes y Estudiantes.* a) A través de “Crea tu juego” jóvenes y estudiantes de todo el país pudieron participar de sus propuestas para la creación de juegos. b) Mediante el concurso de Innovación, estudiantes de todo el país participaron en el proyecto para cambiarle la cara al recinto “Movistar Arena”.

*Juntas de Vecinos.* a) Se estableció una alianza con la “Federación Nacional de Uniones Comunales y Juntas de Vecinos de Chile (FEMUC)” para trabajar en conjunto la problemática del robo de cables. b) Conjuntamente se desplegó una red de alianzas con dirigentes vecinales para abordar problemas colectivos por servicio y el despliegue focalizado de sus programa de Responsabilidad Corporativa con alfabetización Digital, Educared, Puente Laboral y Proniño. c) Blogueros: Telefónica Chile ha establecido un canal de comunicación y diálogo con los usuarios de blog.

### *Informe de Responsabilidad Corporativa*

Desde el año 2005, Telefónica en Chile publica su Informe Anual de Responsabilidad Corporativa. Para garantizar la materialidad de la información y la rigurosidad, se apoya en la verificación externa, siguiendo los parámetros GRI y AA1000AS. Adicionalmente, el grupo aplica la metodología *London benchmarking group* (LBG), metodología para la gestión de la contribución a la comunidad de las empresas, que permite estructurar las acciones de las empresas, cuantificarlas y medir el impacto que tienen tanto para el negocio como para la sociedad.

### *Bibliografía*

- Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2008, Telefónica Chile.
- INE. Instituto Nacional de Estadísticas.
- Subtel. Subsecretaría de Telecomunicaciones.
- BC. Banco Central.
- GRI. Global Report Initiative.
- Carlota Pérez (2009) La otra globalización. Los retos del colapso financiero. En *Revista Latinoamericana de Economía Problemas del Desarrollo* 40, 157, abril-junio 2009.

### *Sitios web visitados*

[www.fitchratings.com](http://www.fitchratings.com).

[www.telefonica.cl](http://www.telefonica.cl).

[www.telefonica.com](http://www.telefonica.com).

[www.entel.cl](http://www.entel.cl).

[www.vtr.cl](http://www.vtr.cl).

[www.telmex.cl](http://www.telmex.cl).

[www.claro.cl](http://www.claro.cl).

[www.telsur.cl](http://www.telsur.cl).

# Base de la pirámide y negocios inclusivos: enfoque en evolución, nuevas oportunidades<sup>1</sup>

---

*Verónica Silva*

## Introducción: la emergencia del enfoque de la Base de la Pirámide y los negocios inclusivos

Desde fines de los años 90 se ha empezado a desarrollar un enfoque de trabajo que procede del estudio y de los argumentos de los negocios, hacia la Base de la Pirámide (BdP) o población de menores ingresos. Este enfoque promueve la participación de las empresas, con el concurso de otros actores y esfuerzos, para contribuir —por medio de mecanismos de mercado— a aliviar la pobreza. Resultado de ello se abren nuevas posibilidades de innovación y desarrollo de las comunidades de la BdP involucradas, y por tanto, nuevas posibilidades de “desarrollo”.

Este nuevo enfoque, conocido también —en general— como Negocios Inclusivos (NI) consiste básicamente en iniciativas empresariales que, teniendo el objetivo de generar ganancias (como oportunidad y con mecanismos de mercado), contribuyen a la superación de la

---

<sup>1</sup> El presente artículo se basa en el documento de la autora de enero 2009: “Negocios Inclusivos o de Base de la Pirámide. una oportunidad de desarrollo en el marco de la RSC” (citado como Silva, 2009 a), e incorpora algunos antecedentes de: “Negocios Inclusivos en Chile: iniciativas, instituciones y estrategias” (Silva, 2010), ambos dentro del área de Investigación del Programa de Ética Empresarial y Económica de la Universidad Alberto Hurtado (PEEE). Documentos y avances de investigación en la materia se encuentran en el sitio <http://www.laboratorionegociosinclusivos.cl>.

pobreza o mejoran la calidad de vida mediante la incorporación de personas o comunidades de la BdP a las cadenas de valor, que aprovechan y potencian sus capacidades.

La oportunidad que revela esta mirada se asocia al creciente interés de las empresas con respecto a tales segmentos de población. Esto es una novedad respecto a estrategias de mercado más tradicionales orientadas a capturar los mayores ingresos de quienes están en el segmento superior de la pirámide socioeconómica.

En particular, para el caso de Chile, el sector bancario y sus programas de microcréditos son una prueba de ese interés, como también ocurre con la industria, el retail y otras empresas de servicios. Por otra parte, parece existir una dinámica de incorporación de proveedores locales a muchas de las faenas asociadas a recursos naturales y de valoración creciente a la recuperación de deshechos que pueden ser reutilizados por los procesos industriales —acero a base de chatarra, recuperación de cartones, etc. Tarea esta última que ha abierto oportunidades significativas a los ahora denominados “recolectores”.

Algunos títulos de la prensa sirven de muestra para reseñar lo indicado:

- “Negocios de Inclusión, una nueva forma de enfrentar la pobreza: cuando la solidaridad pasa a ser rentable para las empresas”. Diario *El Mercurio*, 3 de septiembre 2008: p. B6.
- “Los Negocios Inclusivos abren un amplio mercado hacia donde crecer”. Separata sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE), diario *La Segunda*, 23 de septiembre 2008: p. 12.
- “Entendiendo al D”<sup>2</sup>. Revista *Qué Pasa* - Sección Negocios, p. 26-31, 13 de marzo 2009.
- “Conceptos de innovación industrial: Los consumidores pobres revierten el orden”. *The Wall Street Journal Americas* en *El Mercurio*, 22 de octubre 2009: p. B11.

---

<sup>2</sup> Segmento inmediatamente superior al de menores ingresos en la escala socioeconómica nacional.

A nivel internacional, importantes organismos internacionales presentan creciente atención al trabajo con este segmento de la población, mediante diversos programas: “Negocios Inclusivos” para SNV/WBCSD y AVINA; “Oportunidades para la Mayoría” (OM) y “Mercado de la Mayoría” (MM) para el BID, o “Crecimiento de mercados inclusivos” para el PNUD. Asimismo, se han generado redes de trabajo globales (Laboratorios de la BdP bajo la coordinación de la Universidad de Cornell) o regionales (AVINA, IMAP- SEKN), así como la coordinación de CEOs a nivel regional (en el marco de WBCSD).

Con esos antecedentes, el objetivo de este artículo es precisamente presentar cuáles son los principales aportes y evolución de este enfoque, así como la experiencia que ilustra la diversidad de oportunidades económicas y sociales para los involucrados. Posibilidades que emergen y se potencian en un marco de Responsabilidad Social Corporativa (RSC o RSE).

En ese propósito, empezamos revisando cómo se encuentran estas experiencias, llamando la atención de gestores, estudiosos y otros actores en Chile, con algunas referencias para América Latina. Enseguida, aproximamos una caracterización de la BdP para avanzar hacia las ideas básicas del enfoque y sus implicancias. Entre esas, dos dimensiones centrales: la conformación de un ecosistema y la cocreación de valor, que pueden potenciarse de una base de RSC en la empresa. Desde allí, avanzamos a visiones y evolución que ha tenido el enfoque para plantear sus principales desafíos tanto para gestores como para los otros actores involucrados.

## **Ideas básicas sobre el contenido del enfoque y alguna experiencia**

Puesto que las soluciones tradicionales con que se ha abordado la pobreza y la participación de actores como ONGs y Estados no han sido suficientes, los proponentes del trabajo con la BdP identifican en la capacidad de inversión y otros recursos de las grandes firmas un aporte a la construcción conjunta requerida para enfrentar el problema

(Prahalad y Hart, 2002; Prahalad y Hammond, 2005; Prahalad, 2005)<sup>3</sup>. Esto es, que el cambio de la faz de la pobreza puede hacerse con soluciones de alta tecnología, iniciativa privada, soluciones de mercado, vinculación de múltiples organizaciones y capacidad de gobernanza. Un elemento central en ello es la incorporación creativa de la BdP en la cadena de valor de las empresas, articulando la respuesta a necesidades sociales con rentabilidad en estas.

Esta constatación es avalada por los casos presentados en el libro de Prahalad, 2005, los que recogen experiencias en la India y algunos países de América Latina —Brasil, México y Perú— en sectores tan diferentes como la salud, los servicios financieros, comercialización y la vivienda. Efectivamente, se aprecia el valor de este tipo de iniciativas para países en desarrollo, donde se encuentra la mayor parte de la población de menores ingresos. Siendo a su vez algunos de estos países —China, India, Brasil— los nuevos motores de crecimiento económico global y, por tanto, determinantes del mercado futuro.

## La Base de la Pirámide

La BdP es el conjunto de más de cuatro mil millones de personas, o 65% de la población mundial, que constituye el escalón económico más bajo y vive con menos de dos dólares al día<sup>4</sup>. Es decir, se trata de población pobre, con necesidades básicas insatisfechas y sin acceso al mercado, pero que de acuerdo con Prahalad son “empresarios con alta capacidad de recuperación y consumidores con sentido de valor” (Prahalad, 2005: p.5). En los términos del BID, se trata de una “mayoría”, o el 70% de la población de América Latina (360 millones de personas), cuyo poder adquisitivo mensual es de US\$ 300 o menos (Ramos y otros, 2007: p. 3).

<sup>3</sup> Una comparación del enfoque con otras estrategias frente a la pobreza se encuentra en London, 2007.

<sup>4</sup> Menos de US\$ 1.500 per cápita anual según paridad del poder de compra (Prahalad y Hart, 2002).

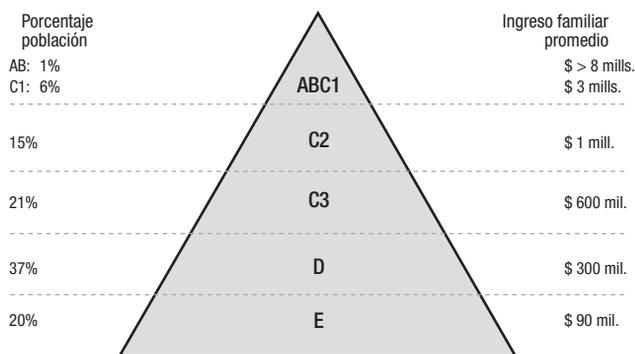
Y hasta la fecha, esta población —con un sinnúmero de carencias— no ha recibido atención o ha sido “invisible” a las decisiones de grandes actores económicos. Esto ocurre porque la percepción predominante que existe en el mundo de la empresa sobre la BdP está llena de mitos. La realidad indica que y más allá de su poder adquisitivo agregado, esta población muestra que: i) existe una actitud favorable a consumir productos y servicios de tecnología, así como artículos de “lujo”, y no solo para satisfacer necesidades básicas; ii) sus consumidores están conectados; iii) cuenta con sentido de marca (productos de aspiración); iv) paga precios más altos por muchos bienes y servicios (“sanción por pobreza”<sup>5</sup>), y v) la gran mayoría vive en ciudades densamente pobladas pero con acceso físico al mercado. Por otra parte, su dependencia de medios informales de subsistencia —verdaderas trampas de pobreza— significa también un potencial significativo de movilización de ingresos<sup>6</sup>. De modo que plantean un desafío estimulante a las empresas.

Para el caso de Chile, sin haber una definición precisa de lo que representa la BdP, existe una visión relativamente compartida de que estaría integrada por los segmentos de menores ingresos, D y E, según la caracterización socioeconómica más divulgada dentro de los análisis de mercado. Segmentos que representan 37 y 20% respectivamente de la población; es decir, cerca del 60% en su conjunto, y que reciben ingresos familiares menores a \$450 mil mensual (aproximadamente US\$ 900).

Con la información derivada del análisis de la CASEN (2006) elaborada por MIDEPLAN; se sabe que de los segmentos mencionados solo un 14% de la población correspondería estrictamente a la definición de pobreza, aunque sube al 34% la población que ha estado en esa categoría en los últimos 10 años. Otras fuentes ubican a los dos segmentos antes mencionados en torno al 40% de la población.

<sup>5</sup> También conocida como “sanciones de la BdP” o “sobrepeso para los pobres”, derivados de monopolios locales e ineficiente acceso a la distribución, entre otros, que puede agravarse en el caso de los pobres rurales o de quienes habitan en lugares remotos.

<sup>6</sup> El sector informal puede representar de 40-60% de la actividad económica en PED (Prahalad y Hart, 2002).

**Gráfico 1: La Base de la Pirámide en Chile**

Fuente: Sección C de Silva, 2010

Con todo, diversos antecedentes referidos a los segmentos D y E mencionados revelan una diversidad de condiciones, cuestión que cobra relevancia en la perspectiva de los distintos roles que puede jugar la BdP en las cadenas de valor de las empresas. En particular, como consumidor constituye un mercado emergente (especialmente el segmento D), cuyas principales dimensiones de comportamiento confirman varias de las ya comentadas desmitificaciones. Como emprendedores, ambos segmentos muestran una alta valoración de la educación, algunos un acceso creciente a la tecnología y, en general, ciertas expresiones de capital social, factores que podrían potenciarse para la articulación productiva de estos segmentos con Pymes o grandes empresas en la forma de negocios inclusivos (Silva, 2010).

En los países en desarrollo —donde se concentra la población de la BdP— las tendencias observadas respecto de la mayor apertura y participación del sector privado en la economía son motivos adicionales para prestar atención a este segmento (Prahalad y Hammond, 2005). Estos países presentan además una alta heterogeneidad territorial y sectorial respecto de la BDP, cuyos mercados muestran las siguientes características:

- *Esfera macro*: reducido potencial de mercados internos, desaprovechando las potencialidades de la población de menores ingresos, con potenciales efectos perniciosos sobre la vida civil y política. Inestabilidad, pobreza, desigualdad y exclusión son las manifestaciones de esta situación, las que van de la mano de economías informales e inadecuado acceso a servicios básicos. Deficiencias que a su vez limitan la capacidad de esas mayorías para desarrollar oportunidades económicas.
- *Condiciones y brechas*: mayor concentración en áreas urbanas y la existencia de “sanción por pobreza” para la mayoría de los sectores; al tiempo que brechas culturales y el papel de organizaciones locales son aspectos relevantes para atender las necesidades básicas de la BdP.
- *Diferencias sectoriales*: existen innovaciones importantes para atender la BdP en los sectores de vivienda, agricultura, bienes de consumo y servicios financieros; siendo el caso de la telefonía móvil el más sorprendente en cuanto a penetración de mercados. Menos eficientes han sido algunos servicios básicos para llegar a esta población desde el sector privado, donde ha sido importante el papel del sector público para incentivar estas actividades (BID, 2006; IFC-WRI, 2007; AVINA, 2007 b).

## Oportunidades para las empresas

En el marco indicado surgen cuatro fuentes de oportunidades para la gran empresa al involucrarse en el trabajo con la BdP: i) mercados grandes y atractivos por sí mismos; ii) mercados donde es posible apalancar innovaciones locales que empujan oportunidades globales; iii) innovaciones procedentes de este mercado que pueden aplicarse a mercados desarrollados, y iv) lecciones de este mercado que pueden influir en prácticas gerenciales de la empresa (Pralhalad, 2005: pp.75 y ss.). Es decir, una nueva oportunidad de crecimiento para el sector privado y también un estímulo a la innovación.

En el caso de las Empresas Transnacionales (ET), referente inicial para la formulación de estos enfoques, los aportes pueden proceder de sus recursos, su saber tecnológico, las redes de distribución o su experiencia en marketing y el respaldo financiero. Esto es, muchas ventajas que no siempre estarán disponibles en empresas nacionales. Los impulsores de esta propuesta también la asocian con un “capitalismo inclusivo”, indicando que este sería una nueva forma en que las ET deben mirar la globalización, dando oportunidades para mejorar la calidad de vida de los sectores más pobres, lo que sería crítico a la estabilidad y salud de la economía global y al éxito persistente de estas mismas empresas (Prahalad y Hart, 2002).

Aun así, el enfoque no ha estado ausente de crítica, entendiéndolo como una forma de “obtener ganancias de los pobres” o debido a la vulnerabilidad e indefensión que muestran, por explotación corporativa, trabajadores de bajos ingresos y consumidores mal informados. La evidencia recogida en algunos casos latinoamericanos lo confirma al mostrar que si bien en el trabajo con la BdP, en particular encadenamientos con Mypes, hay contribuciones a la generación de empleo y competitividad de estas, la existencia de prácticas de tercerización o reparto poco equitativo de riesgos y utilidades redundan en resultados no totalmente positivos (Ramos y otros, 2007).

Sin embargo, reconociendo esa preocupación, lo cierto es que la BdP ya sufre las consecuencias de mercados ineficientes e intermediarios explotadores, las que podrían verse aminoradas con la llegada de nuevos servicios o bienes en mejores condiciones de precio, pertinencia o calidad, así como nuevas posibilidades productivas que pueden mejorar su calidad de vida.

Ello requiere atender diversas condiciones que permitirían llevar de mejor forma la BdP al mercado: i) crear poder de compra, básicamente mediante crédito (ej., microfinanzas de Yunus) o aumentar su potencialidad de ingresos; ii) dar forma a las aspiraciones, mediante educación y con tecnologías que permitan ahorrar consumo de energías; iii) mejorar el acceso físico y económico de esta población, en alguna medida mejorando la distribución, pero muy especialmente potenciando la comunicación o acceso a información mediante TICs, y

iv) ajustar soluciones locales, combinando la tecnología avanzada con condiciones específicas del lugar (Prahalad y Hart, 2002).

(...) el eslabón perdido [para vincular problemas y soluciones] suele ser la necesidad de invertir en la educación de los clientes, en tecnología para transformar dicha solución en un producto alcanzable y en los canales de distribución para hacerla ampliamente accesible (Prahalad, 2005:261).

### Experiencia latinoamericana

Casos latinoamericanos analizados en diversas fuentes dan cuenta de condiciones similares a las anotadas, las que han sido abordadas creativamente en muchos de ellos.

La exploración efectuada por SNV-BID en su Proyecto Mapeo del Sector Privado-MSP, identificó más de 500 empresas grandes y medianas en 13 países de la región trabajando con el Mercado de la Mayoría (MM) o interesadas en hacerlo. Casi un tercio incluye a este mercado como consumidor final, un cuarto en sus procesos productivos y 42% en ambos sentidos en la cadena de valor. Con análisis sobre cuatro sectores —servicios financieros, agricultura, manufactura y comercio— muestran algunas especificidades del sector agrícola: la estrategia de facilitar acceso al financiamiento es más preponderante en este sector, que adolece de falta de capacidad organizativa y de competitividad (SNV-BID, 2008). El mismo sector es también significativo en la experiencia colombiana con este tipo de negocios (SNV-CECODES, 2008).

Con una experiencia de dos años, la “Alianza para los Negocios Inclusivos”, formada por SNV y WBCSD, ha alcanzado 41 proyectos funcionando en América Latina, empujados por una coinversión inicial entre empresa y SNV. En este trabajo se ha constatado el espíritu de emprendimiento de la BdP y el liderazgo de las empresas nacionales para la conformación de estos negocios. Un mayor éxito se ha dado en Ecuador, donde se ha conformado un Superministerio de Inclusión

Económica y Social que cuenta con diversos casos con buenos resultados (por ejemplo en el sector lácteo) (Casa de la Paz, 2008 a y SNV-WBCSD, 2008).

La alianza SNV-WBCSD también ha contado con la colaboración del BID y cubre ocho países de la región: Bolivia, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Perú.

Un análisis del BID sobre integraciones productivas verticales entre grandes y medianas empresas con Mypes (de la Bdp), muestra que los vínculos —mediante la participación Mypes en la forma de proveedores, distribuidores o clientes— han surgido de modo reactivo frente a un estímulo interior o exterior, sea este un desafío, riesgo o incentivo. También ha sido un catalizador de estas iniciativas la RSE cuando fomenta el desarrollo local o vinculaciones con colectivos. Y la evaluación de impacto sobre las empresas participantes, grandes o Pymes, resulta muy alto particularmente para estas últimas (Ramos y otros, 2007).

En los ocho casos latinoamericanos abordados por ese estudio se aprecia una relación que va más allá de lo puramente comercial para la integración productiva con Mypes.

Los casos presentados son: Amanco-Guatemala, Atuto-Honduras, La Casa-Guatemala, Oyanca-Nicaragua, Bon Appetit-El Salvador, Pao de Acucar-Brasil, Prodem-Bolivia y Starbucks-Costa Rica.

En ellos, los actores líderes fomentan transmisión de conocimientos y desarrollo de capacidades, generando valor económico y social tanto para ellos como para las Mypes. El tipo de apoyo se hace asimismo en cualquier eslabón de la cadena: la I+D+i, la producción, la comercialización y el financiamiento, para permitir a aquellas acceder a información de mercados y financieros, responder a los requerimientos de los clientes o acceder a capital y créditos.

Cabe también notar que en el caso de distribuidores, se encuentran algunas Mypes franquiciadas y que resultan del *spin-off* de la empresa mayor, así como algunas desarrolladas desde la propia comunidad. Por su parte, cuando la Bdp es un mercado, los casos ilustran el desarrollo de capacidades en experiencias con bienes de capital que incrementan su productividad o como destinatarios organizados para la prestación de servicio.

Dos casos mencionados recurrentemente en la literatura son Cemex–México y Amanco–Guatemala, que ilustramos brevemente<sup>7</sup>:

*Cemex–México*: Importante empresa del cemento a nivel mundial, que mediante su proyecto “Patrimonio Hoy” (1998) dirigido a la BdP, se propuso fortalecer los procesos de autoconstrucción con modalidades de organización grupal, asistencia técnica y financiamiento que hicieran más eficientes tales procesos. Este proyecto involucró la cooperación de distribuidores, entre otros actores.

*Amanco–Guatemala*: Producto de un ejercicio de estímulo al emprendimiento interno en el Grupo Nueva (2003) surgió el proyecto “Comunidades agrícolas sostenibles en un mundo globalizado” con el objeto de mejorar el sistema de riego de pequeños agricultores. En alianzas con empresas comercializadoras, financieras y otros actores ha conseguido contribuir a la competitividad integral de esos agricultores, logrando rentabilidad para la empresa.

Finalmente, puede mencionarse el caso del proyecto “Lincos”, de Hewlett Packard con el Laboratorio de Medios de MIT y la Fundación para el Desarrollo Sustentable de Costa Rica, orientado a la creación de “Tele centros” para pueblos remotos de la BdP que permiten la prestación de servicios en distintas áreas —telemedicina, micro banca, monitoreo ambiental, etc.—. Al momento del estudio consultado, este proyecto piloto preveía expandirse desde Centroamérica hacia otros continentes (Pralhad y Hart, 2002).

En la perspectiva internacional se ha destacado la experiencia latinoamericana por la difusión que han tenido las iniciativas en el campo de los negocios inclusivos. Ya indicábamos la multiplicación de esfuerzos que muestran algunos estudios, pero a ello se agrega una manifestación creciente de nuevas investigaciones en el campo, así como la ya reseñada atención de organismos internacionales que operan en la

<sup>7</sup> Véanse Prahalad, 2005; Ramos y otros, 2007; Olcese, 2008; y Gardetti, 2009, entre otros.

región para facilitar y consolidar las iniciativas que provienen de los más diversos sectores.

Aún así, hay desafíos para superar el desconocimiento conceptual y práctico de los NI, atender la necesidad de identificación, colaboración y articulación de actores, procurar el acceso a recursos y oportunidades y establecer un marco jurídico y de política pública facilitadores (AVINA, 2009).

Por su parte, la experiencia en Chile, aunque incipiente, muestra aspectos singulares en cuanto a las iniciativas de BdP o negocios inclusivos (NI). De acuerdo con un estudio de AcciónRSE, estas experiencias muestran en mayor medida el involucramiento de la BdP como proveedores y se realizan en primera instancia en coordinación con el gobierno, donde la política de desarrollo de proveedores (PDP de CORFO) ha sido un instrumento importante para ello. Asimismo, el estudio muestra que existe un amplio abanico de sectores e iniciativas (Guzmán, 2008, Casa de la Paz, 2008 a).

La investigación hecha sobre consultas a ejecutivos a fines de 2007, identifica 50 empresas en 13 sectores con actividades NI o propósitos de hacerlo, en un 82% motivadas por políticas de RSE, 70% de trabajo con la BdP como proveedor (64% como empleado) y con el involucramiento de diversos actores.

Complementariamente, el cuadro siguiente ilustra algunos ejemplos encontrados en diversas fuentes:

**Cuadro 1. Algunas experiencias de NI en Chile**

Empresa	Acciones	Especificidades
<b>MASISA</b> (Industria de la madera)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación a mueblistas carpinteros (c/DUOC)</li> <li>- Atención a la BdP en Placacentros</li> <li>- Formación de instaladores para vivienda social</li> <li>- Apoyo a microemprendimientos—mujeres— para comercializar equipamiento de vivienda social (c/ Acción RSE y ONG Domos, entre otros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En proceso desde 2006</li> <li>- Cuenta con recursos BID (proyecto de 3 años)</li> <li>- Meta: alcanzar con NI el 10% de las ventas (actual: 4% de ventas locales)</li> </ul>

Empresa	Acciones	Especificidades
<b>Gerdau Aza</b> (Acero)	- Capacitación a recolectores de chatarra a fin de formar y formalizar recicladores/ proveedores de insumos para la industria del acero (c/C. de la Paz y otros organismos)	- Historia larga de trabajo con proveedores
<b>VTR</b> (Telecomunicaciones)	- "Proyecto Quijote": planes más baratos de TV cable administrados por un centro comunitario y capacitación para reducir la brecha digital (c/ voluntariado y la comunidad) <sup>1</sup>	- Iniciado el año 2006 - Reducción de 80% de "colgados"
<b>Banco Estado</b> (S.Financiero)	- "Caja Vecina" en almacenes de barrio para trámites y pago de cuentas en lugares remotos. - Microempresas (filial), apoya a emprendedores en gestión comercial con impacto social	- Transacciones crecientes
<b>SODIMAC</b> (Retail)	- "Círculo de especialistas": apoyo en capacitación a maestros, especialistas y contratistas, para mejorar los servicios a sus propios clientes	- Iniciado en 2005. Desarrollado a lo largo de todo Chile
<b>LIDER</b> (Retail)	- Contratación de trabajadores de la BdP - "Superbodega a cuenta"	- Capacitación a trabajadores de la BdP
<b>Aguas Andinas</b> (S. Sanit.)	- "Acuayuda" - Aguas Andinas en mi Barrio - Profundización de vínculos con clientes de escasos recursos	- Utilización responsable del agua y de instalaciones sanitarias
<b>Chilectra</b> (Serv. Eléctricos)	- "Mundo Activa": financiamiento asequible para electrodomésticos - Programa de acción comunitaria	- En proceso de aprendizaje y definición de nuevo modelo

**Fuentes:** Diario *El Mercurio* 3.9.08; Diario *La Segunda* 23.9.08; Barros y otros, 2008 Casa de la Paz, 2008 y Reportes de Sustentabilidad de empresas consultados en el trabajo dentro del PEEC. Véase también Silva, 2010.

<sup>1</sup> Proyecto en que participan la ONG CDI y el OSC "Los de la T" de Recoleta. Véase Calderón y Silva, 2009.

Lo interesante es que esta nueva perspectiva a nivel global ofrece una renovación de los modelos de negocios, los que representan oportunidades de innovación, como se ha indicado, pero también de anti-ci-

pación a los mercados del futuro y de generación de valor comunitario de largo plazo (Mutis y Ricart, 2008).

A modo de síntesis, los elementos que caracterizan este enfoque y de donde procede su carácter innovador, así como portador de potencialidades para el desarrollo, son básicamente los siguientes: la resolución de la pobreza con participación de empresas y por la vía del mercado; una visión renovada del mercado y su necesidad de gobernanza; el papel y articulación de distintos actores sociales; el desarrollo de capacidades de las personas de la BdP y su integración en cadenas de valor. En decir, la lógica del ganar de los distintos actores involucrados dentro de un enfoque sistémico y con perspectiva de largo plazo, donde Chile y otros países de la región muestran crecientes iniciativas.

## Dimensiones por destacar en los Negocios Inclusivos

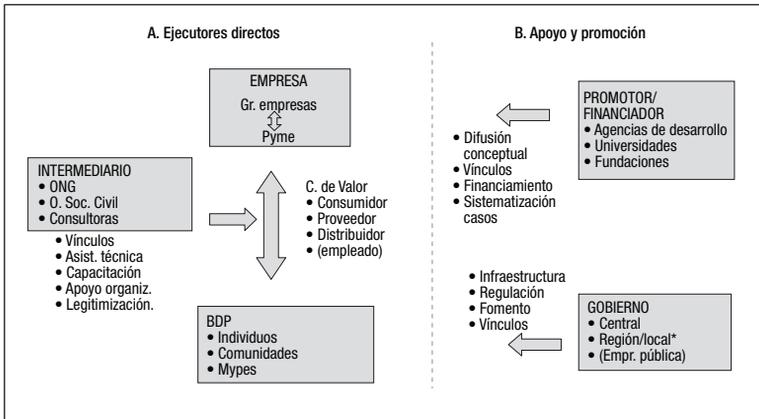
Los resultados del trabajo con NI descansan sobre dos conceptos fundamentales: ecosistema de mercado y cocreación de valor económico y social. Ellos responden respectivamente a la necesidad de variados actores y sus alianzas para atender las restricciones del mercado BdP; y a la integración equitativa de conocimientos y capacidades entre la empresa y otros actores, lo que requiere además un conocimiento profundo de esta población. La RSC resulta una plataforma facilitadora para tales fines.

Respecto del “ecosistema de mercado” necesario para incorporar la BdP al mercado, se ha definido como “una combinación de formas de empresa privada que coexisten en relación simbiótica”, esto es, empresas transnacionales, grandes y Pymes, ONGs, cooperativas y otras, articuladas con una amplia variedad de instituciones que se articulan y complementan (Prahalad, 2005: p.101). Entre ellas pueden incluirse los gobiernos locales, y la comunidad e instituciones académicas y financieras, como indica el mismo autor en diversas secciones de su libro.

AVINA tipifica los actores de un ecosistema de negocios inclusivos, distinguiendo los siguientes, como actores internos: pivote, regulador, legitimador/respaldo, financiador, asesor y la propia BdP; y externos: promotor/impulsor, observador y la comunidad en general (AVINA,

2008 b). Sobre esa base hemos estructurado el siguiente esquema con el tipo de tareas que asumiría cada uno de los actores presentados:

**Gráfico 2: Prototipo de actores en los ecosistemas de NI**



Fuente: Silva, 2010

La operación eficiente de ese ecosistema o nuevas formas de mercado dependerá a nivel macro de la “gobernanza transaccional”, o “capacidad para garantizar la transparencia del proceso de transacciones económicas y la posibilidad de hacer cumplir los contratos” (Prahalad, 2005: p. 125).

Esta capacidad incluye: leyes para proteger la propiedad; microregulaciones y normas sociales e instituciones que hacen cumplir la ley. Capacidad con la que disminuye la incertidumbre y las posibilidades de corrupción, propósito al que contribuye críticamente la automatización permitida por las nuevas TIC. La buena gobernanza debe alimentarse de principios rectores, indicadores y mediciones de desempeño; y su desarrollo —responsabilidad tanto del gobierno como de los actores privados— corresponde a un enfoque de tareas compartidas siempre presentes en estas propuestas.

Esto quiere decir que el desarrollo institucional que suele estar apañado a las experiencias con la BdP, resulta una externalidad positiva

del trabajo de las empresas, lo que se expresa en resultados como: el cumplimiento de contratos, la transparencia y la menor corrupción, la visibilidad y valoración de los agentes económicos, autoestima y reconocimiento legal. Muy destacable en esta perspectiva es la atención y fortalecimiento de las organizaciones de base (“grupos de autoayuda” femeninos en la India, “tandas” o fondos comunes en México), y la potenciación de trabajos con estos y otros organismos: ONGs y gobiernos locales, por ejemplo. Se trata en muchos casos de verdaderas experiencias de construcción y fortalecimiento de capacidades locales que contribuirán al desarrollo (Pralhad, 2005).

Como actores del ecosistema en Chile pueden encontrarse un sinnúmero de organizaciones acompañando a las empresas y comunidades de la BdP en funciones de intermediación o promoción según se mostraba en el gráfico 2.

En un papel de intermediarias y contribuyendo a fortalecer la BdP: Casa de la Paz, Proyecto Propio, UTPCH-Centro de Innovación, Infocap-Centro de Negocios o Educere, entre otras.

Con un papel de promoción y financiamiento, incluyendo la difusión conceptual o sistematización de experiencias: Acción RSE, Fundes, SEKN-UC, Octantis-UAI, BID-FOMIN o SNV. En este grupo debe incluirse también el PEEE-UAH.

Algunas desempeñan ambas categorías de funciones: por ejemplo AVINA o Technoserve.

Finalmente, diversas agencias de gobierno desarrollan explícita o implícitamente funciones o instrumentos que contribuyen a promover este tipo de iniciativas; entre ellas pueden mencionarse: FOSIS, CORFO, SERCOTEC e INDAP. Sus acciones pueden caer en funciones de articulación o fomento, favoreciendo tanto a empresas que se involucran en este tipo de proyectos o fortaleciendo capacidades de la BdP. También empresas estatales pueden desarrollar políticas específicas de relación con actores de la BdP, como el caso de ENAMI<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Información en proceso en el trabajo del PEEE. Respecto del gobierno véase también Arntz, 2008.

La diversidad de actores es un elemento clave para proveer capital social, entendido como “un recurso intangible, que permite a personas o grupos la obtención de beneficios por medio de relaciones sociales dotadas de confianza, reciprocidad y cooperación” (Arriagada, 2006: p.12).

Con esto puede disminuir el riesgo que representan las iniciativas en este campo, lo cual tiene como contrapartida un aprendizaje y potenciación recíproca que crea valor para todos los involucrados, lo que anunciamos como “cocreación de valor”. Ella puede desarrollarse porque todos los actores aportan y ganan de la relación en el ecosistema. El gobierno, facilitando la articulación y contribuyendo con el marco institucional; la empresa privada con sus recursos de inversión, iniciativas y capacidad de gestión e innovación; las organizaciones de la sociedad civil y ONGs, aportando precisamente su proximidad, conocimientos específicos y formas de trabajo con las comunidades donde estos proyectos operan; y los empresarios de la BdP con sus iniciativas y potencialidades a la espera de oportunidades de negocios viables.

Cabe destacar que en la última categoría (emprendedores de la BdP), diversas experiencias han mostrado la potencialidad de las mujeres y su inserción en la cadena, como sustentadoras y emprendedoras en comunidades rurales, por ejemplo, que disponen del conocimiento sobre las actividades del cuidado, cuentan especialmente con capital social y presentan menores riesgos financieros que los hombres (Prahalad y Hammond, 2005).

La integración de personas de la BdP y la forma que esta asume en las cadenas de valor es fundamental para la cocreación de valor; inserción que se realiza por distintas vías: clientes o consumidores, empleados y emprendedores (proveedores, distribuidores). La experiencia muestra que, cuando su involucramiento se produce como parte del proceso productivo de las empresas, conlleva normalmente el desarrollo de diversas capacidades que sirven de base a su vez para avanzar hacia el desarrollo sostenible. Entre las capacidades adquiridas pueden mencionarse la educación o capacitación de consumidores/usuarios, la disciplina del ahorro, la construcción de capital social, el conocimiento de mercado, la potenciación de emprendedores y líderes, así como la revalorización de su propio conocimiento, entre otras.

Una relación virtuosa también se produce cuando son las grandes empresas —o ET— las que, aprovechando sus propios canales o el acceso de que disponen para llegar al mercado internacional, proveen la distribución a los productores que proceden de la BdP. Casos que ilustran lo indicado son el programa “*Trade not aid*” de Body Shop Internacional PLC, con fuentes locales de insumos y productos de lugareños, o el programa de Starbucks Corporation y Conservation Internacional que permite proveerse de café orgánico —*Premium* en Estados Unidos— directamente de agricultores en Chiapas (México), que se benefician por la disminución de intermediarios (Pralhad y Hart, 2002). Un caso similar al primero es el de la empresa brasileña Natura, la que elabora sus productos a base de plantas nativas de ese país.

Sin embargo, cuando el foco está puesto solo en la dimensión de consumidores (finales) de esta población, se trata de una estrategia de mercado, donde los beneficios económicos predominan sobre otras motivaciones. En tales casos, es menos claro el carácter realmente inclusivo de esta actividad, de donde surge mucho de la crítica a este enfoque si se le asocia al “hacer negocios de los pobres” (Avina, 2007 a; IFC-WRI, 2008).

Aún así, pueden verse resultados que benefician a todos cuando las estrategias de trabajo con la BdP permiten llegar a esta población con productos más baratos y de mejor calidad, mejorando con ello su estándar de vida (Pralhad y Hammond, 2005). Por otra parte, también pueden desencadenarse círculos virtuosos en la perspectiva del desarrollo cuando el trabajo con los consumidores de la BdP tiene componentes de educación, contribuye a fortalecer su organización o entrega asistencia técnica a estos (caso de Cemex, México, mencionado). Esto pone de relieve la necesidad de abordar la BdP, incluso como clientes, poniendo énfasis en sus necesidades estratégicas, como aquellas que les permiten incrementar ingresos y no solo sus necesidades prácticas o de consumo (Ramos y otros, 2007).

Dentro de este enfoque, que apreciamos sistémico, se producen ganancias para los distintos actores participantes, es decir, lógica del ganar-ganar y de cocreación de valor. Para la empresa significa

incentivos para un mayor nivel de innovación, diversificación de productos, aumentos de productividad, costos reducidos, menores riesgos derivados de alianzas estratégicas, posibilidades de escalamiento y beneficios económicos. Al mismo tiempo existen diversos costos de entrada, requisitos de inversión, falta de información, fallas de coordinación o barreras puestas por las condiciones del entorno (SNV-BID, 2008; Ramos y otros, 2007).

Las ganancias para otros actores provienen de la generación de empleo, adquisición de nuevas habilidades y alcance de las ONGs, posibles encadenamientos con otras empresas, entre otros. Y para la BdP, en particular, desarrollo de capacidades que les permitirán desenvolverse más allá de los negocios inclusivos de que participen.

### Alianzas entre diversos actores

Cocreación de valor y cocrear un “nuevo pacto social” para las empresas son dimensiones del enfoque que se retroalimentan. Por ello, es importante recordar que las experiencias ilustradas han surgido de muy distintos actores: ET, ONGs, empresas locales y otros. Tempranamente y con entusiasmo, los promotores del trabajo con la BdP indicaban que era una oportunidad de participación de distintos actores en un trabajo conjunto por una causa común, “disolviendo los conflictos” entre proponentes y opositores del libre comercio y del capitalismo global (Prahalad y Hart, 2002: p.14).

Asimismo, Prahalad, en su trabajo de 2005, anunciaba el potencial que existía en la “naturaleza simbiótica de las relaciones entre diversos actores” (p. 99). El esfuerzo de co-creación de valor desplegado para generar negocios que produzcan beneficios a todos los involucrados tiene a su vez como correlato importantes transformaciones en la forma de relacionarse de estos mismos actores. Lo que genera mecanismos para acortar las brechas culturales que suelen caracterizarlos. En particular, empresa y organismos sociales, de la comunidad u ONGs, han hecho un aprendizaje importante, no ajeno a las transformaciones traídas por la propia globalización: “un nuevo pacto social”.

Por su parte, empresa, comunidad y otras organizaciones se enfrentan a importantes desafíos de aprendizaje para una relación directa con efectos positivos de largo alcance para ellas. Las luchas entre estos actores han evolucionado favorablemente: i) ONGs coordinadas y reguladoras de facto de sectores empresariales (espacios antes usados por el gobierno); ii) empresas que aprenden a hacer frente a las ONGs, con estrategias inicialmente defensivas y luego proactivas para un mayor vínculo con la comunidad, y iii) ONGs y empresas interactuando en el mercado, para aprovechar las ventajas de cada tipo de organización y creando nuevos vínculos entre la innovación de negocios y el desarrollo social (Brugmann y Prahalad, 2007).

En esa ruta de convergencia, la RSC juega un papel impulsor, induciendo esquemas regulatorios conjuntos, coordinación en marketing (con causa) y convergencia de cuadros profesionales. Debido a ello, empieza a diluirse la distinción de colaboración y competencia entre diversas entidades. De allí surge una mayor conciencia sobre las fortalezas y limitaciones de cada una, lo que ha sentado las bases para asociaciones de más largo plazo entre los dos sectores en un esfuerzo de cocreación, donde la transparencia ha jugado un papel importante para la generación de confianzas. En suma, la conformación de ecosistemas de negocios ha incorporado entidades económicas diferentes a una cadena de valor más integrada —cadena “híbrida”— y eficiente.

Es en el marco de una RSC concordante con la estrategia competitiva de las empresas, que muchas veces estas han buscado nuevas rutas de crecimiento, desembocando en alianzas sociales estratégicas, en particular entre empresas y ONGs (u Organizaciones Sociales de la Comunidad, OSC). En ese plano, se ha constatado que bajo determinadas formas de colaboración —en particular vía negocios inclusivos— se genera el mayor valor para todos los involucrados.

Por ejemplo, Casa de la Paz es una ONG que tiene entre sus objetivos promover la RS y entre sus áreas de trabajo la educación ambiental, la participación ciudadana y la convivencia sustentable. En su primer Reporte de Sustentabilidad, 2007, ella ilustra el proyecto “Fortalecimiento de Redes de Recolectores Asociados a Centros de Acopio”, con Gerdau Aza, que ha generado un modelo de gestión para fortalecer la

cadena de valor de la empresa productora de acero (reciclado) y la inclusión social de los recolectores de chatarra (insumo para la industria). En esta experiencia, donde el organismo ha sido el nexo entre empresa y recolectores, ha contado con alianzas y financiamiento de varios actores, entre los cuales se destacan municipios, bancos, otras ONGs y organismos de cooperación internacional (Casa de la Paz, 2008 b; Barros y otros, 2008).

Efectivamente, en la búsqueda de una competitividad sustentable, empresas líderes descubren el potencial que genera una estrategia corporativa que incorpora la variable social como un elemento central y las alianzas intersectoriales como una herramienta para llevarla a cabo. Esas alianzas con las OSC han tenido una evolución desde las relaciones: i) filantrópicas, basadas en la caridad y buenas intenciones; pasando por ii) la transaccional, con flujos de valor en ambos sentidos; hasta iii) la integrativa, en la que ambas partes trabajan en una cadena de valor común, con fronteras organizacionales más porosas. Evolución que supone vínculos más intensos, complejos y de mayor valor estratégico (Austin y otros, 2004)<sup>9</sup>.

De acuerdo con esos autores, en la “relación integrativa” ambos socios ponen en juego sus activos más importantes, combinados en forma original para crear valor y con ello resultar más estables. Estas relaciones deben estar alineadas con variables clave de la empresa: misión, valores y estrategia; logrando una congruencia suficiente para que la colaboración sea productiva y mutuamente beneficiosa. En el cuadro siguiente se ilustra ese aprendizaje y la diversidad de formas que pueden tomar estas estrategias.

---

<sup>9</sup> Investigación realizada bajo la red SEKN: [www.sekn.org](http://www.sekn.org). Bibliografía adicional en esta materia se encuentra en Silva, 2009 b.

**Cuadro 2: Alianzas sociales estratégicas: algunos casos por destacar**

Empresa (País)	Producto/línea	Involucramiento de otros actores (año)*
NATURA (Brasil)	Ekos	Asociación con comunidades que utilizaban plantas y aceites vegetales, insumos para la empresa.
Diario "La Nación" (Argentina)	Clasificados solidarios (producto conjunto)	Red Solidaria (RS) (1996), OSC que conecta personas necesitadas con aquellos dispuestos a ayudar: evolucionó de ser fuente confiable de historias a insumos de productos informativos y de allí a productos conjuntos con el Diario.
Autopistas del Sol (Ausol, Argentina)	Autopista Fundación SES	Varias comunidades de base por donde pasaría la autopista (1994): con las que la empresa avanza desde objetivos de corto plazo para mejorar su infraestructura hasta la creación de una fundación con la que se trabaja en conjunto.
Rainforest Expedition (RFE, Perú)	Lodge: Posada Amazonas (producto conjunto)	Ese'jeja (Perú), comunidad local nativa que disponía de hectáreas de gran riqueza ecológica y presentaba intereses convergentes con los de Tambopata Research Center de RFE dedicado a servicios de ecoturismo.
Grupo Techint (Argentina)	Portal interno: "Techint Hoy"	Fundación Proa, museo dedicado a la difusión de arte contemporáneo, cuyas actividades son dadas a conocer por el portal interno de la empresa, lo que refuerza la valoración del trabajo con dicha Fundación.
Danone (México)	"Construyamos sus Sueños" (Campaña conjunta)	Casa de la Amistad (CdA), entidad que ofrece asistencia gratuita a niños con cáncer y pocos recursos. El agradecimiento público de la OSC por el aporte de la empresa y recursos clave que esta puso a ese organismo hizo que ambas ganaron en imagen y notoriedad para la causa y la organización.

\*/ Año de inicio de la relación. Fuente: A base de Austin y otros (2004)

Los autores señalados subrayan finalmente la relevancia de movilizar recursos clave, que hacen sostenible, única y diferenciada la relación, difícil de replicar por otras empresas, o sea una ventaja competitiva. Se trata de competencias centrales tangibles, como equipos de alta tecnología, o intangibles, como acceso a redes y credibilidad. Pero reconocen que estas alianzas estratégicas enfrentan barreras por culturas organizacionales muy diferentes, diferencias en los objetivos, recursos

y tiempo necesarios. Sin embargo, son importantísimos los potenciales beneficios sociales y financieros para ambas organizaciones, como se ilustra en el cuadro siguiente.

**Cuadro 3: Ganancias de la coordinación de actores**

Lo que gana la empresa	Lo que gana la organización social
- Conexión con otros grupos de interés	- Donaciones
- Retención de talentos	- Capacidad institucional, experiencia de gestión
- Reposicionamiento de marca – cambio de imagen	- Mayor visibilidad, credibilidad y acceso a financiamiento
- Mejora de procesos internos (transparencia)	- Canales de distribución o expansión
- Acceso a recursos especiales (ej. información confiable)	- Ventajas competitivas
- Ventajas competitivas por diferenciación	

**Fuente:** A base de Austin y otros (2004)

En la práctica, son muchos más los actores convocados a este tipo de iniciativas, sean estos gobiernos o instituciones de desarrollo, diversas empresas —incluidas las entidades financieras—, asociaciones empresariales, universidades, individuos que disponen de recursos humanos o financieros y medios de comunicación (Ramos y otros, 2007).

En esta lógica, cabe destacar que instrumentos relativamente divulgados de la RSC pueden resultar elementos de base importantes para el desarrollo de la BdP. Entre ellos, uno que reúne muchas de las condiciones analizadas en los puntos anteriores es el de “convivencia sustentable”, en tanto esta supone la coordinación de los actores de un territorio dado, a fin de satisfacer razonablemente sus aspiraciones. Proceso que junto con vincular empresa y comunidad, incorpora actores del gobierno local y representa un cambio en las dinámicas de relaciones sociales (Casa de la Paz y Acción RSE, 2006).

A modo de ejemplo, entre los proyectos de convivencia sustentable ilustrados en el Reporte de Sustentabilidad de Casa de la Paz se menciona el “Diseño de un modelo de negocios inclusivos a través de toda la cadena de valor del servicio Internet inalámbrico”, cuyo destinatario es Telmex (Casa de la Paz, 2008 b).

## El marco de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Profundizando en la perspectiva de la empresa, es importante recordar que para muchos de los proponentes y estudiosos del enfoque de la BdP, esta difiere o va más allá de la RSC (o RSE). Ello debe relativizarse en el marco de una gran dinámica en la comprensión de ambos conceptos, los que están en proceso de constante redefinición y precisiones. Sobre todo porque las conexiones entre ambos son evidentes, especialmente con visiones de “RSC estratégica”; esto es RSC consistente con las estrategias del negocio<sup>10</sup>.

Como se sabe, el enfoque de RSE difiere del comportamiento filantrópico más difundido, entendido como “un modelo de gestión basado en valores... con un objetivo final de acoger los principales intereses y expectativas de los públicos con que se relaciona...” (Calderón, 2008a: p. 32). Siendo un concepto que no cuenta con una teoría propiamente dicha, según los principios básicos enunciados surgen diversas definiciones cuya exposición sobrepasa los objetivos de este trabajo<sup>11</sup>. Por otra parte, debe reconocerse que las acciones en la BdP no agotan las posibilidades de que dispone la RSE para que las empresas y otras organizaciones den cuenta de los impactos de sus decisiones y actividades en términos económicos, sociales y ambientales.

Con todo, una referencia básica en este ámbito es el desarrollo a nivel global alcanzado en el marco de la construcción de la ISO 26000, de acuerdo con la cual la RS supone un comportamiento transparente y ético que: contribuye al desarrollo sustentable y bienestar de la sociedad; toma en cuenta a los grupos de interés con que se relaciona; cumple y va más allá de la ley, siendo además consistente con normas internacionales; y está integrado en la organización y en sus relaciones con terceros.

---

<sup>10</sup> Concepto definido en Porter y Kramer (2006), autores que marcan algunos parámetros diferenciadores de visiones convencionales o más acotadas de la RSC y expresan una tendencia que se ha hecho más generalizada en los últimos años respecto de este enfoque.

<sup>11</sup> Como referencias al respecto: Arroyo y Suarez, 2007; Jáuregui, 2006; Calderón, 2008 b.

A la complejidad de dos conceptos en revisión y evolución se suma un conjunto de mitos alrededor del concepto de RSC. Por ejemplo, existe una confusión con la filantropía, el marketing o relaciones públicas, y se piensa que constituye una moda o que tiene un carácter estático, por citar algunos (Calderón, 2008 b). De allí que puede preverse que la separación de este concepto respecto de la BdP corresponda a una mirada acotada de la RSC. La diferencia central —a veces implícita— en la comparación que se hace entre ambos enfoques, es que los primeros se asocian al giro o actividad central del negocio, mientras que la RSC no lo haría.

Claramente, es más significativa la comparabilidad de estrategias hacia la BdP con aproximaciones más recientes a la RSE, en particular respecto de la “RSE estratégica” de Porter y Kramer, 2006. En ella, los autores consideran las interacciones de distinta índole de una empresa —y su cadena de valor— con el entorno o contexto competitivo. Esto significa que el impacto de las acciones de la empresa pasa a ser parte constitutiva de su estrategia al “integrar más eficazmente las consideraciones sociales a la estrategia y operaciones del negocio central de la empresa” (p. 45).

En esa propuesta se conjuga la necesidad de evaluar los impactos en el entorno de toda la cadena de valor de las empresas (visión de adentro hacia fuera) con una evaluación de aquellos factores del entorno que inciden en la competitividad de estas (visión de afuera hacia adentro). Los esfuerzos de capacitación o de apoyo a pymes locales son ejemplos de acciones que se encuentran en la interfase entre ambas perspectivas.

Reconociendo que sociedad y empresa son interdependientes, se propone articular las perspectivas mencionadas, puesto que tanto, “las corporaciones exitosas necesitan de una sociedad sana”, como “una sociedad sana necesita de empresa exitosas”. Esta articulación maximizaría el “valor compartido”, con beneficios para la sociedad y para la competitividad de la empresa. Pero más importante aun: junto con acrecentar esa competitividad, la RSC estratégica empujaría y generaría innovaciones que satisfacen una necesidad social.

Estos mismos autores presentan el caso de la generación de un distrito lácteo por parte de Nestlé en una región subdesarrollada

en la India como un ejemplo de articulación de estas dimensiones —contexto competitivo y valor compartido: “Integrar la práctica y el contexto de la empresa: el distrito lechero de Nestle”—. Caso que ilustra precisamente un trabajo con la BdP, con aportes de capacitación, financiamiento y asistencia técnica a los agricultores involucrados. Como contrapartida, se produce un aumento de demanda de los productos de la empresa, generada por el mayor poder adquisitivo de estos mismos agricultores (Porter y Kramer, 2006: p.55).

Este no es el caso de proyectos centrados principalmente en la población BdP como consumidor, donde pueden encontrarse otras motivaciones más o exclusivamente vinculadas a la rentabilidad del negocio. De modo que no basta con una estrategia de mercado consumidor para que la BdP pueda constituir una acción de RSC. Por eso, AVINA clarifica que los negocios inclusivos no persiguen solo generar nuevos consumidores de productos sin mejorar la calidad de vida o sin generar un círculo virtuoso de valor social; tampoco se enfocan a incentivar endeudamiento para el consumo, ni se trata simplemente de “hacer negocios de los pobres” (AVINA; 2007 a).

El desarrollo de capacidades en la BdP sería un elemento más para relacionar este enfoque con el de la RSC, y ambos con el desarrollo. La información y educación a los consumidores, el desarrollo o reconversión de nuevos actores y el fortalecimiento de organizaciones de base, por ejemplo, son preocupaciones comunes en ambos casos. Las mismas que pueden prevenir las asimetrías de información y el abuso de poder de las grandes organizaciones, sean estas públicas o privadas.

De modo que es posible entender proximidades de la BdP con la RSC estratégica, ya sea por la orientación de “ganar-ganar”; el alineamiento de las acciones hacia la BdP con las estrategias del negocio —que los distingue de enfoques de filantropía o asistencialismo—; el involucramiento de diversos actores (*stakeholders*) y muy centralmente, por los resultados en términos de innovación y la perspectiva de largo plazo. Esto resulta particularmente cierto cuando el trabajo con la BdP representa algo más que una estrategia de mercado y tiene por tanto mayores impactos sobre el desarrollo de capacidades locales o de esta población.

Por otra parte, algunas experiencias con la BdP abordadas por Prahalad, 2005, muestran como objetivo explícito desarrollar la ciudadanía responsable o el compromiso social corporativo de la empresa, los cuales representan expresiones de la RSC. Son los casos, respectivamente, de Cemex —México— con su programa “Patrimonio Hoy” y del Banco ICICI —India— que con la inclusión de grupos de autoayuda se propone ser un ciudadano corporativo consciente. El mismo autor indica que cuando aprenden a vivir en una red de relaciones, las empresas aprenden a “transformar sus ideales de buena ciudadanía y responsabilidad social en el centro de su negocio y generar valor en su acción cotidiana” (p.96).

Por otra parte, en los casos donde la llegada a mercados de la BdP representa básicamente una “estrategia de mercado” —puede ser el ejemplo de Casas Bahía de Brasil, ilustrado por el mismo autor— es más difícil asimilarlo con una estrategia de RSC que apunte a beneficiar las comunidades con que interactúa. Sin embargo, la mayoría de los casos y el enfoque desarrollado por ese autor contienen elementos que le dan un carácter más integral para abordar la pobreza, en particular mediante el desarrollo de capacidades en la BdP, haciendo dichas experiencias asimilables a la RSC.

En ese marco son interesantes las experiencias llevadas a cabo en Centroamérica y la región Andina con el apoyo del BID/FOMIN en alianza con SNV y colaboración de WBCSD. En particular en los sectores agropecuarios y de turismo sostenible. Entre esos casos:

- Pronaca en Ecuador, “una empresa del sector de alimentos, que apoya la integración de pequeños productores de maíz en su cadena de proveedores”.
- Gran Pacífica en Nicaragua, “un complejo turístico que apoya el desarrollo productivo de las comunidades locales para incorporarlos como proveedores de productos y servicios”.

En todos ellos puede verse que cada empresa tiene características muy específicas y desarrolla sus operaciones en comunidades que enfrentan problemas sociales muy particulares, por lo que la base de RSE junto al compromiso de la gerencia son muy relevantes (Diario *Responsable*, 2008).

Asimismo, en el estudio efectuado sobre empresas latinoamericanas, un grupo importante de estas incorpora la BdP al Mercado de la Mayoría (MM) debido a políticas de RSC, particularmente cuando se incorpora a este segmento de la población como proveedor de la cadena; no así en el caso de trabajo del MM como consumidor final donde priman las motivaciones económicas.

Por ejemplo, en empresas andinas y centroamericanas, la RSC es un motivo más frecuente para trabajar con el MM, por una mayor necesidad de incorporar a la economía formal los agentes involucrados en cadenas productivas; por su parte, las empresas de economías medianas consideran, más que las grandes, la RSC como razón para incluir al MM en su modelo de negocio (SNV-BID, 2008; SNV-WBCSD, 2008).

La visión estratégica de la RSE es el enfoque adoptado por el BID para la creación de oportunidades hacia la BdP; un modelo de negocios donde las empresas puedan contribuir al desarrollo desde su misión empresarial. En particular, mediante el desarrollo de encadenamientos productivos —con involucramiento de las Mypes, facilitando su desplazamiento hacia segmentos de mayor valor agregado— que busquen crear valor tanto económico como social, o aumentos de competitividad con sostenibilidad económica, social y ambiental. De hecho, gran parte de las experiencias analizadas al respecto se enmarcan dentro de tales estrategias, si bien no todas se desarrollan necesaria y únicamente porque son empresas socialmente responsables ni todas lo hacen de modo totalmente responsable (Ramos y otros, 2007).

Para AVINA, 2008 a, a su vez, la mayoría de los Negocios Inclusivos pueden ser considerados como RSE estratégica, cuando uno de los actores es una empresa y dicho negocio hace parte del negocio central de esta.

Una expresión que resume y marca claramente las conexiones entre ambos conceptos corresponde a una Oficial de Operaciones del BID/FOMIN, Estrella Peinado-Vara, quien ha dicho que:

Son temas con muchos puntos en común. Podemos considerar la RSE como los cimientos sobre los que construir modelos concretos de negocios inclusivos. Por lo general, las empresas que tienen una buena

trayectoria empresarial social y ambientalmente responsable son capaces de poner en marcha negocios inclusivos mucho más fácilmente porque tienen una buena base. Las empresas responsables saben lo importante que es tener en cuenta a las partes interesadas, tienen un horizonte temporal más a largo plazo y reconocen la necesidad de encontrar soluciones que beneficien a las dos partes para que sean sostenibles (Diario *Responsable*, 2008).

Con todo, es materia de trabajo adicional seguir clarificando las relaciones entre ambos conceptos y evaluar de qué modo la BdP ofrece la oportunidad de potenciar el interés en la RSE o apoyar la transición entre ellos, como lo plantea SNV-BID, 2008. También es preocupación de AVINA, 2007 a, explorar las interconexiones, profundización y diferenciación de conceptos entre los NI, no solo con la RSC, sino también con el comercio justo, la economía solidaria y el consumo responsable, entre otros. Es relevante, por otra parte, anotar que la mayoría de estas iniciativas apuntan en un sentido común: un desempeño económico que considere y se oriente a la disminución de las vulnerabilidades sociales y ambientales que se observan.

En síntesis, la lógica del ganar-ganar en el enfoque de Negocios Inclusivos, también orientadora de las acciones en RSE, se apoya en dos aspectos centrales: la creación de un ecosistema de mercado y la cocreación de valor mutuo. En ese proceso resultan muy relevantes la articulación y alianzas de diversos actores y las formas que toma la inserción de la propia BdP en la cadena de valor de las empresas, entendiéndose que la relación establecida entre estas va mucho más allá de una simple relación comercial. Para ello, la RSE estratégica constituye un importante generador de plataformas facilitadoras.

## **Visiones y evolución de las propuestas sobre los Negocios Inclusivos**

El atractivo de los mercados de la BdP, que son los de mayor crecimiento, plantea desafíos en materia de innovación y cambios institucionales,

que son dos derivaciones centrales asociadas al enfoque de negocios inclusivos en las empresas. Estas mismas dimensiones imponen a su vez nuevos requisitos a la gestión en ellas, así como a otros organismos que se involucran y, de algún modo, también a potenciales políticas públicas que podrían favorecer los procesos asociados, en particular en lo que respecta al desarrollo de la BdP.

Así por ejemplo, como medio para mejorar la eficiencia en las regiones en desarrollo reduciendo costos por tercerización (servicios remotos), efectivamente se generan empleos o demanda de servicios y, por tanto, poder adquisitivo en la BdP (Prahalad y Hammond, 2005). Sin embargo, insuficientes condiciones de regulación pueden influir negativamente sobre la calidad de estos empleos o contratos. Al mismo tiempo, condiciones favorables del entorno —como información o capacitación— pueden facilitar y potenciar el desarrollo de capacidades para esos mismos fines. Ambas condiciones no son automáticas y esto apela al potencial papel del gobierno y de otros actores sociales presentes en las localidades donde estos procesos se manifiestan.

### Derivaciones en innovación

Tanto la innovación organizacional como tecnológica emergen como requisito e incentivo a la incorporación de estrategias de trabajo con la BdP, por parte de las empresas, y son necesarias para replicar o llevar a escala estos modelos. Es decir, el trabajo con la BdP constituye una verdadera innovación social e institucional que demanda y genera a su vez, innovación de procesos y productos; nuevos modelos de negocios; e inclusión, con desarrollo de capacidades de la BdP. Es, por tanto, una innovación potencial para los diversos actores involucrados: empresas, ONGs, gobiernos y comunidades.

La innovación social que representa el trabajo con la BdP también puede asimilarse a una “innovación catalítica”, con foco en el cambio social, en tanto estas iniciativas están abordando problemas del sector social de una forma nueva con soluciones escalables, sustentables y sobre todo transformadoras de los sistemas sociales. Este enfoque

comparte las características de la “innovación disruptiva”, que desarrolla productos normalmente más simples, más convenientes y menos caros, por lo que atraen a clientes nuevos menos exigentes. En general, satisfacen una necesidad que está siendo atendida “en exceso” o no atendida en lo absoluto, con productos o servicios más simples y menos costosos, y por tanto asequibles a una población más amplia que los considera “suficientemente buenos” (Christensen y otros, 2006).

Relevante también para la empresa es que este mercado de la BdP puede ser fuente de innovación para los mercados desarrollados. De hecho, esto es un incentivo para entrar en estos modelos (SNV-BID, 2008).

Por ejemplo, la carencia de energía eléctrica alentó a una empresa británica a introducir radios de carga manual en Sudáfrica, las que luego se popularizaron entre excursionistas de Estados Unidos (Pralahal y Hammond, 2005).

Lo anterior quiere decir que los mercados de la BdP son semilleros de experimentación comercial y tecnológica, ya sea por la necesidad de adaptarse a las necesidades y gustos de esta población, a su capacidad de compra o a las condiciones de localización y accesibilidad/infraestructura en que estas pueden realizarse. Condiciones que llevan a: revisar el diseño de productos y servicios, considerando su funcionalidad; abaratar precios o mejorar su desempeño y desarrollar canales de distribución apropiados; entre otros. Así, la conectividad juega un papel importante en la atención a esta población, y los flujos de información o de comercio electrónico son formas de atender la integración de la BdP al mercado. Otro elemento clave es el financiamiento, en el cual puede radicar la viabilidad de estos proyectos.

En algunos casos también se encuentra la adaptación de la oferta para uso de la comunidad más que para consumidores individuales, donde ella puede jugar un papel de consumidor organizado o destinatario colectivo y tiene, por tanto, un acceso compartido a productos o servicios requeridos para mejorar productividad y condiciones de vida.

Es el caso de los quioscos de Internet, por ejemplo en América Latina, que viabilizan la entrega de información agrícola y la interacción

con clientes (Prahalad y Hammond, 2005). Son también los casos de Unión FENOSA en Colombia y VTR en Chile, presentados en el presente artículo.

Por otra parte, siendo el mercado de la BdP el de mayor crecimiento, interiorizarse de su lógica puede tener impactos no solo en la gestión corriente, sino en la del futuro. El potencial de aprendizaje y crecimiento se debe a la magnitud de población a la que se dirige, pero la efectividad de los modelos de negocio dependerá de su diseño con los otros actores con que debe interactuar y crear valor en un ecosistema. Asimismo, puede ser la base de aprendizaje para generar las ventajas competitivas del mañana y con ello una oportunidad global (Mutis y Ricart, 2008).

La experiencia presentada por esos mismos autores sobre dos sectores de servicios en América Latina —energía y agua— permite encontrar éxitos/círculos virtuosos y fracasos/círculos viciosos, de donde es posible extraer lecciones para un buen modelo de negocio.

“ENERGÍA SOCIAL”, DE UNIÓN FENOSA–COLOMBIA: Experiencia exitosa creada para comercializar e interconectar barrios marginados de áreas urbanas pobres de la costa atlántica colombiana, donde abundaban las conexiones ilegales. Alianzas con asociaciones comunales facilitaron el ingreso a estas comunidades y descentralizar tareas de cobro con los emprendedores locales incrementaron la eficiencia del negocio. Conexiones con el gobierno agilizaron los procesos de legalización y electrificación de estas comunidades. Claramente, el valor añadido de este modelo de negocio aumenta en la medida en que el conjunto de recursos y capacidades que lo rodean es más difícil de imitar, menos transferible, menos sustituible y más complementario.

“WATER FOR ALL”, DE LA EMPRESA SUEZ, MANAUS–BRASIL. Este caso, con menos suerte, surge de una iniciativa global para proveer servicios a las poblaciones más pobres en que se localiza. Contando con las facilidades de operación global —escalabilidad de los proyectos—, estuvo limitado por barreras internas: poca descentralización comercial para involucrar activamente a las comunidades en el negocio de la empresa

e incrementar su eficiencia. A pesar de sus alianzas con organizaciones sociales, que mejoraron el clima de confianza y apoyo de esta población, no ha logrado eficiencia en el negocio. Más difíciles de enfrentar han sido las barreras externas generadas por la incertidumbre del contrato de concesión y la ausencia de apoyo gubernamental para modificar las tarifas. Situación que amenaza la sostenibilidad del negocio y limita sus esfuerzos para mejorar el servicio.

Se desprende de tales casos que la descentralización de actividades y la constante interacción con otros actores —gobierno y emprendedores locales—, facilita la reducción de costos de transacción, incrementa la curva de experiencia en estos mercados y por tanto aumenta la recaudación.

En ese marco, una nueva comprensión de la escala debe considerar operaciones de pequeña escala distribuidas en distintas localidades combinadas con capacidades de escala mundial (Prahalad y Hart, 2002). Asimismo, esta idea que es en sí misma una innovación de carácter social, al estar ajustada a las condiciones de las comunidades donde opera, genera modelos de negocios diferenciados y por tanto más difíciles de imitar.

## Desafíos para la gestión de las empresas

Las empresas que trabajan con la BdP también enfrentan varios desafíos; deben combinar bajos costos, buena calidad, sostenibilidad y rentabilidad (Prahalad y Hart, 2002). Para abordar esos desafíos necesitan enfrentar la brecha cultural, las carencias de infraestructura, lograr la sostenibilidad de las iniciativas, adaptar el modelo de negocios a marcos institucionales inciertos y lograr replicabilidad (Avina, 2007b).

Las ET y grandes empresas (eventualmente medianas) deberían construir una infraestructura organizacional para abordar las oportunidades en la BdP, lo que incluye: i) construir una base local de apoyo, por las reacciones y el tiempo requerido frente al nuevo empoderamiento de los actores; ii) reorientar la I+D hacia las necesidades específicas de esta población, de preferencia en sus localidades, e identificar

aplicaciones potenciales de prácticas locales; iii) formar alianzas que les permitan aproximarse a la cultura local, junto con mejorar su propia credibilidad, manejando y aprendiendo de la diversidad; iv) aumentar la intensidad de empleo<sup>12</sup>, para generar ingresos y nuevos consumidores, y v) reinventar la estructura de costos, repensando el negocio completo con foco en la funcionalidad a los consumidores de la BdP (Prahalad y Hart, 2002).

Es de relevancia, asimismo, “localizar” la creación de valor mediante franquicias o creación de ecosistemas locales de vendedores y proveedores, o la comunidad como cliente, con inversiones significativas de capacitación (IFC-WRI, 2007; WBSCD, 2006). En el mismo sentido, deben considerarse tecnologías apropiadas, buscar eficiencia en el uso de capital y uso intensivo del trabajo, y desarrollar de preferencia producción local para la reducción de costos y adaptación a las condiciones locales (Mutis y Ricart, 2008). Todo ello demanda un tiempo para conocer a los actores y requiere habilidades interpersonales e interculturales en los ejecutivos.

En particular, en materia de alianzas, la relación con otros actores plantea desafíos de gestión que la empresa debe considerar: i.) el compromiso real de distintos niveles de gerencia; ii.) la comunicación efectiva interna y externa a la empresa; dando a conocer el éxito de los emprendimientos conjuntos para validar modelos de trabajo de eficacia comprobada y que incentiva a otros, y iii.) la medición de resultados, por ejemplo, considerando las alianzas como otro centro de costos (Austin y otros, 2004).

Existen, por tanto, desafíos tanto de orden interno como de relaciones con el entorno. Entre los de orden interno, las empresas deben repensar prácticas de gestión que viabilicen experiencias de involucramiento con la población local o con cambios estructurales, como llevar la I+D a PED para captar oportunidades locales BdP (Prahalad y Hammond, 2005). Debe agregarse la sensibilización y comunicación interna para generar confianza y conocimiento en los empleados de la

---

<sup>12</sup> Distinto a la atención de mercados de mayores ingresos, con mayor intensidad de capital.

gran empresa, así como establecer formas de medición de impactos en esta (Ramos y otros, 2007). En cuanto a las relaciones con el entorno, acercándose a socios locales para construir sinergias poderosas y con los que las empresas no tienen mayores contactos. Así, la asociación con ONGs o grupos comunitarios en particular, limita los riesgos de cada actor y maximiza la infraestructura física y social disponible. A su vez, la tecnología puede remover barreras externas de infraestructura, conectividad e intermediarios corruptos (Prahalad y Hammond, 2005).

### Evolución de enfoques sobre BdP

Debe reconocerse que este enfoque de trabajo con la BdP, y sus diversas expresiones en sectores y modalidades, es relativamente reciente (documentos seminales de 2002), con una práctica y primeras reflexiones de hace poco más de 10 años. De modo que, al igual que la evolución que muestra la RSC, existe una dinámica de nuevos aportes al enfoque BdP, abriendo y operacionalizando sus posibilidades. En ese proceso destaca la innovación social que representa este abordaje de la pobreza y es promisorio respecto de los cambios que viven los diversos actores sociales, así como sus interrelaciones en aras de una nueva forma de desarrollo.

Entre esos aportes destaca el Segundo Protocolo de la BdP (el anterior era de 2005), de relativamente reciente aparición en la Universidad de Cornell, 2008, que fue elaborado por un equipo a cargo de dos profesores de esa casa de estudio: Erik Simanis y Stuart Hart. Antecedente para ello es el Proyecto de Protocolo de la BdP (2003), como sociedad entre las universidades de Cornell y de Michigan, junto con otros organismos y empresas. Proyecto que surge del Laboratorio de Aprendizaje de BdP (2002), un consorcio de organismos privados, ONGs y académicos, cuyo equipo central —Hart, Simanis y otros— explora varias disciplinas y metodologías.

El nuevo trabajo también capitaliza el aprendizaje logrado en proyectos piloto de importantes ET: SC Johnson en Kenya y The Solae

Company (de DuPont) en Andhra Pradesh (India), iniciados respectivamente en 2005 y 2006 en caseríos urbanos y aldeas rurales. Asimismo, la propuesta recoge parte de la crítica al riesgo utilitarista del modelo anterior y a la BdP en general, avanzando en la operacionalización de las tareas que se requiere implementar para abordar esta experiencia desde la empresa (Simanis, Hart y otros, 2008).

Los propios autores facilitan la síntesis de la evolución de este enfoque en el esquema del cuadro 4. De este podemos destacar los cambios de énfasis sobre el rol de la BdP; el avance al diálogo profundo, las capacidades y compromisos compartidos con relaciones directas entre los actores y; en particular, una creciente interacción de las empresas con las comunidades. Reconceptualización de la empresa hacia los negocios del mañana.

**Cuadro 4: Evolución del enfoque de BdP**

BdP 1.0	→ BdP 2.0
BdP como consumidor	BdP como socio de negocios
Escuchar profundo	Diálogo profundo
Reducción de precios	Expansión de la imaginación
Rediseño de la presentación, extensión de la distribución	Capacidades integradas, construcción de compromisos compartidos
Relaciones de alcance a la comunidad mediadas por ONG	Relaciones directas y personales, facilitadas por las ONG
“Vender a los pobres”	→ “Negocios de riesgo compartido”

**Fuente:** Traducción libre de Simanis, Hart y equipo, 2008: 2

Sobre los componentes básicos y lógica de trabajo de este Protocolo, en términos amplios, cabe destacar: el origen multidisciplinario del enfoque, el carácter participativo de la metodología propuesta, la relevancia del aprendizaje en acción, la formalización gradual de la organización que se va generando, la dinámica que toman los actores, los impactos innovativos y la persistencia de ciertas tareas: desarrollo del equipo del proyecto, desarrollo de empresariado colectivo y desarrollo de nuevas

capacidades. Asimismo, documentar y codificar la experiencia son recomendaciones incluidas en las diversas etapas que se indican:

- *Preparatoria*, previa al trabajo en terreno, donde son muy relevantes la formación y capacitación de un equipo multidisciplinario de campo en la empresa, la selección del lugar y socios de la comunidad local (ONGs u organizaciones de base) y la creación de un entorno habilitador para las nuevas iniciativas.
- *Trabajo en terreno* para formar un nuevo negocio integrado localmente y catalizar el mercado local de un modo progresivo y evolutivo. Ello requiere inmersión y desarrollo de diálogo profundo con la comunidad y la construcción de un ecosistema para avanzar hacia la cocreación de la empresa localmente integradas, entre otros,
- *Escalamiento o réplica* de los proyectos, que requiere del conocimiento de los nuevos entornos en que se quiera implementar. Si bien no existe una metodología desarrollada para el escalamiento, la experiencia preliminar indica que el proceso de réplica puede tomar de 3 a 5 años antes de crecer exponencialmente.

Como indican los autores, este enfoque descansa sobre dos conceptos centrales: i) Valor mutuo, señalando que en cada etapa del proceso se crea valor para todos los socios y ii) Cocreación, que se refiere a la necesidad de la empresa de trabajar en asociación equitativa con la comunidad de la BdP, como viéramos. Se trata de una creación que debe ser incorporada mediante un enfoque evolucionista y altamente interactivo que cristaliza en la nueva proposición de valor. Esta metodología tiene elementos básicos que se han adaptado de enfoques de desarrollo con participación de la comunidad.

Revisar los procesos asociados a este tipo de iniciativas, ayuda a entender la escasez de casos observables y analizados en la materia, puesto que las recomendaciones de acción absorben alrededor de dos años de trabajo persistente para poder iniciar el escalamiento de los modelos de negocio creados. También es interesante anotar que el escalamiento no es solo ampliar una experiencia, sino que requiere construir

“ecosistemas”, que sabemos supone la articulación de múltiples actores en diversos procesos.

Junto con el tiempo de gestación, también se han subrayado los requisitos de actitud activa hacia la articulación, conciencia generalizada de los beneficios de esta, inversiones específicas y costos iniciales de transacción y aprendizaje (Ramos y otros, 2007). Pero, los resultados alcanzados en diversas experiencias permiten asegurar que vale la pena el esfuerzo.

### Desafíos del enfoque y papel del gobierno

Dos objetivos revalorizados en propuestas recientes de trabajo con la BdP son sustentabilidad ambiental y mejores condiciones de desarrollo humano; preocupaciones que han estado presente desde las primeras propuestas, donde la dimensión ambiental adquiere creciente importancia ante las condiciones de cambio climático. Específicamente, Prahalad y Hart, 2002, plantean que este trabajo debe desarrollarse de modo culturalmente sensible, ambientalmente sustentable y económicamente rentable. Aportes recientes relevan más claramente la dimensión ambiental y su convergencia con las preocupaciones sociales en este enfoque (Gardetti, 2009; Hart, 2009).

AVINA alude de modo importante a estos objetivos al indicar que los Negocios Inclusivos (NI), utilizan mecanismos de mercado para mejorar la calidad de vida de las personas y al mismo tiempo que son iniciativas rentables, deben: ser transparentes, social y ambientalmente responsables, fortalecer el capital social, mejorar la calidad de vida de las personas de escasos ingresos, otorgar condiciones para que estas ejerzan mejor sus derechos y construcción de ciudadanía, y promover el desarrollo humano, con aumento de las libertades reales que ellas viven (AVINA; 2007 a, 2008 b).

Cabe señalar, por otra parte, que el foco en la calidad de vida da pie para considerar que los negocios inclusivos se relacionan no solo a la población de menores ingresos, sino también a minorías étnicas, personas con discapacidad, migrantes u otros sectores con menores oportunidades.

Por otra parte, AVINA precisa y amplía también el concepto de participación de la BdP en cadenas de valor, al procurar la participación directa e intermediación justa dentro de cadenas existentes, como se ilustra:

En un caso referido a la utilización de las riquezas del bosque, el organismo muestra que en la región del Biobío en Chile, muchas personas participan de un círculo vicioso de trabajo por subsistencia, en particular mediante recolección de productos silvestres, plantas y frutas. El trabajo de AVINA fomenta la organización de la comunidad para procesar y comercializar estos como insumos para industrias y subiendo en la cadena de valor (suprimen los intermediarios). El proyecto —con cinco años de trabajo— ya se propone crear vínculos comerciales con redes de comercio justo y ser replicado en otras regiones (Sitio web de AVINA: Programa Negocios Inclusivos).

En otro ámbito, el organismo señala que los mismos NI pueden ampliar las oportunidades, llegando desde la BdP directamente al cliente final o con la generación de nuevas cadenas de valor por parte de la propia comunidad —o empresas creadas por esta— y mediante acceso a productos y servicios básicos que pueden aumentar la productividad y bienestar. El ejemplo con que ellos ilustran este punto son las “Juntas de Agua” que existen en un par de países latinoamericanos, en términos de apoyar el desarrollo económico y mejorar la calidad de vida, mediante la gestión directa del recurso en forma eficiente, rentable y transparente (AVINA, 2007 a).

Una preocupación similar puede encontrarse en el análisis del BID respecto del reparto de los riesgos o de las utilidades entre empresas mayores y Mypes. Ante lo cual propone mecanismos estabilizadores de ingresos para estas últimas y mayor transparencia entre los participantes de la cadena de valor (Ramos y otros, 2008).

El desarrollo de capacidades e impulso a la organización local son por tanto elementos diferenciadores del trabajo con la BdP o NI inscritos en una visión estratégica de la RSC. Cuánto de ello podría ser apoyado por otros actores, como el sector público —en relación con otros y particularmente con las empresas—, es el tema que se examina brevemente a continuación.

Considerando lo argumentado en puntos anteriores, parece apropiado que el contexto para analizar el papel del gobierno y de las políticas públicas respecto del trabajo con la BdP tenga, como una de sus referencias, el marco existente respecto de la RSC. De acuerdo con la experiencia internacional, son muchas las áreas de acción en que el gobierno puede impulsar la adopción de la RSE por parte de las empresas y en especial en cuatro funciones básicas: i) obligar, mediante regulaciones y controles; ii) facilitar el trabajo con un marco claro de referencia que oriente —con guías, códigos o incentivos— o facilitando el diálogo entre interlocutores; iii) asociar, combinando recursos públicos y de otros actores para apalancar capacidades, y iv) aprobar, mediante apoyo político público ciertas prácticas de RSE, reconociendo esquemas concretos —mediante premios o medidas— o con iniciativas como las compras públicas (World Bank e IFC, 2004, citado en Jáuregui, 2006).

Complementariamente, un estudio reciente aborda el reconocimiento y creciente importancia de la RSC en Europa como un nuevo campo de políticas públicas, donde ilustra los siguientes ámbitos de acción: aumentar el conocimiento y toma de conciencia en el tema, y orientar e incentivar el enfoque de RSC mediante compras públicas sostenibles e inversiones socialmente responsables. A pesar del carácter voluntario de la RSC y el enfoque no mandatorio de las políticas (*soft-law approach*), se concluye que el campo de acción del gobierno es significativo (Steurer y otros, 2008).

En Chile hay un desarrollo más incipiente de las políticas públicas en este ámbito, el que de algún modo adquirió fuerza en torno a la reunión internacional de la ISO 26.000 en Santiago, celebrada en septiembre de 2008. Sobre la base del trabajo que el gobierno venía realizando en el Comité Espejo, conformado para este proceso, se desarrollaron acciones a nivel nacional en ese campo, tanto implícitas como explícitas.

*Acciones implícitas:* elaboración de diversos códigos e instrumentos —buenas prácticas laborales, producción limpia—, aceleración de pagos para Pymes en las compras públicas, esfuerzos hacia la transparencia activa del gobierno y programas de eficiencia energética, entre otras.

*Iniciativas explícitas:* creación de un Comité interministerial de RS del sector público y foros de difusión para desarrollar la cultura de RS, proyectos para integrar la RSE a las Pymes, desarrollo de un modelo de excelencia para la sustentabilidad y políticas específicas en algunos ministerios y organismos (SUSESOS, 2008)<sup>13</sup>.

En torno al campo más específico de la BdP, Mercados de la Mayoría (MM) o Negocios Inclusivos (NI), pueden hacerse algunas consideraciones generales emanadas de diversos trabajos. En primer lugar, indicar las dificultades para encarar espontáneamente el trabajo en esta dirección, tanto por las heterogeneidades de los actores participantes y las complejidades de coordinación, como también de algunas condiciones del entorno que pueden ser mejoradas con el concurso de un rango mayor de actores.

Aunque varios de los casos estudiados no muestran significativamente el papel del gobierno con relación a estos nuevos modelos de negocios y ecosistemas de mercado, sin duda una articulación mayor de este con otros actores enriquece el conjunto de recursos y competencias necesarios. Y en ese propósito es relevante el aprendizaje adquirido en el ámbito de política industrial y de fomento a la Pyme, entre otros.

A modo de referencia, se ha relevado el papel del Estado en un modelo para el desarrollo de negocios inclusivos en Chile. Entre los ámbitos de acción identificados para éste, se encuentran los siguientes: fiscalización y regulación, políticas de gasto público orientadas a la pobreza, incentivos a las buenas prácticas, instrumentos de fomento, compras públicas y acciones de las empresas públicas (Barros y otros, 2008).

Por otra parte, aparecen más bien incipientes recomendaciones generales de políticas públicas para fomentar la inclusión del MM o BdP en los negocios, que se incluirían en ámbitos: de información y articulación, regulatorio y de incentivos e infraestructura; como se indica a continuación<sup>14</sup>:

<sup>13</sup> Presentaciones del Ministro del Trabajo: Osvaldo Andrade y del Subdirector de SUSESOS: Alvaro Elizalde.

<sup>14</sup> Estos puntos agrupan las recomendaciones que aparecen en fuentes como: Avina, 2007b; IFC-WRI, 2007; Ramos y otros, 2007; SNV-WBCSD, 2008 y SNV-BID 2008.

- *Información/Articulación*: diseminar casos exitosos y facilitar la interacción entre agentes para identificar nuevas oportunidades de inclusión.
- *Regulatorio*: reformas en el ambiente de negocios para generar un entorno favorable para un papel más activo del sector privado, marco regulatorio y legal efectivo que promueva y haga cumplir la ley o definición de estándares de referencia para medir el comportamiento de las empresas en relación a los MM.
- *Incentivos/Infraestructura*: gobierno como ente inversionista o garante que motive al sector privado a entrar al mercado de la BdP, inversión en infraestructura básica, incentivos para motivar este trabajo en las empresas, así como replicar o llevar a escala estos modelos, apoyo a pequeñas y medianas empresas mediante capacitación, asistencia técnica y desarrollo de proveedores, o subsidio a la provisión de ciertos servicios a consumidores de la BdP.

Puede verse que, en términos generales, las recomendaciones enunciadas sobre políticas aplicables al trabajo con la BdP, emanan de algún modo del marco de políticas para fomentar la RSC.

Un ámbito de particular relevancia en este campo es la acción de los gobiernos locales o regionales. Proximidad de actores y el clima propicio para la interlocución de grupos de interés otorgan a este nivel condiciones favorables para la promoción del desarrollo de la RSE. En particular, habida cuenta la especificidad local que toman las acciones con la BdP, los gobiernos locales presentan ventajas especiales para estimular y participar en estas iniciativas. Instrumentos concretos al respecto se relacionan con la plataforma de diálogo; el desarrollo de infraestructura —física y tecnológica—, la capacitación a la BdP y apoyo financiero para facilitar su acceso a las cadenas de valor, aunque también le puede caber algún papel en materias regulatorias de su competencia.

Finalmente, lo que revelan todos los aspectos abordados en este documento es que actualmente se producen transformaciones significativas, siendo el papel de la empresa en la economía y sociedad uno

de los más dinámicos. En esa perspectiva, la difusión de la RSC y de los negocios con la BdP son elementos que se apoyan mutuamente y levantan expectativas respecto de mejores condiciones de vida para la mayoría en un futuro no tan lejano. El papel de todos los actores y sus alianzas es central en ese sentido.

### *Bibliografía*

- Acción RSE (2008), Taller de aprendizaje: “Negocios de inclusión para el desarrollo”. 20 de mayo de 2008 ([www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl)).
- Arntz, María Eliana (2008), *Negocios Inclusivos en Chile*. Documento AVINA.
- Arriagada, Irma (2006), *Breve guía para la aplicación del enfoque de capital social en los programas de pobreza*. Documento CEPAL, julio 2006.
- Arroyo, Gonzalo S.J. y Andrés Suárez (2007), *Responsabilidad social Corporativa. Una mirada global*. Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios, Santiago, reimpresión abril 2007.
- AVINA (2007 a), *Definición y marco conceptual para el trabajo de AVINA*. Programa de Negocios Inclusivos (<http://www.avina.com/web/siteavina.nsf/page?open>).
- AVINA (2007 b), *Apuntes del libro: Soluciones empresariales para la pobreza mundial (Business solutions for the global poor)*. Preparado por Prospecta Consultores a base del libro de: Kasturi Rangan y otros (John Wiley & Sons, 2007).
- AVINA (2008 a), *AVINA y los Negocios Inclusivos*. Programa de Negocios Inclusivos, Presentación del 19 de noviembre.
- AVINA (2009), *Memorias de la sesión de la sesión de Diálogo Estratégico con Aliados*. Presentación en Programa de Negocios Inclusivos-Compartamos con Colombia. Lima, Perú, 9 y 10 de junio de 2009 (sitio de Next Billion).
- Austin, James y otros (2004), *La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas*. En *Harvard Business Review*, diciembre 2004.
- Barros, Sebastián, Paulina Celis y Carolina Panadés (2008), *Caracterización de un modelo de Negocios de Inclusión para Chile*. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad Diego Portales, Santiago.
- BID (2006), *Oportunidades para la Mayoría*.
- Brugmann Jeb y C.K.Prahalad (2007), *Crear un nuevo pacto social para las empresas*. *Harvard Business Review*, agosto 2007.
- Calderón, Beatriz (2008 a), *Responsabilidad social: imperativo para un nuevo desarrollo*. *Revista Mensaje*, septiembre 2008.

- Calderón, Beatriz (2008 b), Responsabilidad Social Empresarial. Desmitificando la RSE. Revista Residual Cero, octubre-noviembre 2008.
- Calderón, Beatriz y Verónica Silva (2009), Trabajar con la Base de la Pirámide o Negocios Inclusivos: Una expresión de Responsabilidad Social Estratégica. Un caso de estudio en el sector de telecomunicaciones: El “Proyecto Quijote” de VTR-Chile. Documento PEEE, enero 2009.
- Casa de la Paz (2008 a), Una alianza para los negocios inclusivos. Revista Acuerdos N° 40: pp.13-15. Fundación Casa de la Paz, Santiago julio 2008.
- Casa de la Paz (2008 b), Reporte de Sustentabilidad, 2007. Junio 2008.
- Casa de la Paz y Acción RSE (2006), Convivencia sustentable con la comunidad. Guía práctica para empresas.
- Christensen, Clayton y otros (2006), Innovación disruptiva para el cambio social. En Harvard Business Review, diciembre 2006.
- Diario Responsable (2008), Negocios inclusivos, una inversión rentable. Entrevista a Estrella Peinado (BID), en Boletín N° 139 - 14/10/2008 (<http://www.diarioresponsable.com>).
- Gardetti, Miguel Ángel, compilador (2009), Textos sobre la Base de la Pirámide - Hacia la Co-creación de Valor y Desarrollo. IESC, Buenos Aires 2009 ([www.TextosBdP.org.ar](http://www.TextosBdP.org.ar)).
- Guzmán, León (2008), Mapeo de Negocios de Inclusión en Chile. En Acción RSE: Taller de aprendizaje: “Negocios de inclusión para el desarrollo”. 20 de mayo de 2008.
- Hart, Stuart (2009), Impulsando la innovación sustentable desde la Base de la Pirámide. Presentación en el V Laboratorio de la BdP, Buenos Aires, 22-24 de abril 2009.
- IFC-WRI (2007), Los siguientes 4 mil millones. Tamaño del mercado y estrategia de negocios en la Base de la Pirámide.
- Jáuregui, Ramón (coord.) (2006), La Fundación Carolina y la responsabilidad social. Un compromiso responsable con la sociedad. En Responsabilidad Social de las Empresas: Una mirada desde España hacia América Latina. Fundación Carolina CeALCI, Documento de Trabajo No.7. Madrid.
- London, Ted (2007), A Base-of-the-Pyramid Perspective on Poverty Alleviation. Working Paper. William Davidson Institute/Stephen M. Ross School of Business at the University of Michigan, July 2007.
- Mutis, Juliana y Joan Enric Ricart (2008), Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación. Universia Business Review, Segundo Trimestre 2008.
- Olcese, Aldo y otros (2008), Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa de la Empresa. Mc Graw Hill, España.

- Porter, Michael y Mark Kramer (2006), Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, diciembre 2006.
- Prahalad, C.K. (2005), La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Prahalad, C.K. y Stuart Hart (2002), The Fortune at the Bottom of the Pyramid. En *Strategy + Business*, issue 26, first quarter 2002.
- Prahalad, C.K. y Allen Hammond (2005), Atender a los pobres del mundo, rentablemente. En *Harvard Business Review*, agosto 2005, pp. 87-95 (Reparación del artículo de 2002, como lo mejor de HBR).
- Ramos, Eva y otros (2007), Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas. BID, abril.
- Silva, Verónica (2009 a), Negocios Inclusivos o de Base de la Pirámide. Una oportunidad de desarrollo en el marco de la RSC. PEEE - Documento N° 1, enero 2009.
- Silva, Verónica (2009 b), Distinciones de términos relacionados con la base de la pirámide. PEEE – Documento, abril 2009.
- Silva, Verónica (2010), “Negocios Inclusivos en Chile: Iniciativas, Instituciones y Estrategias”. Abril 2010. Disponible en la sección Documentos del sitio del Laboratorio-UAH: [www.laboratorionegociosinclusivos.cl](http://www.laboratorionegociosinclusivos.cl).
- Simanis, Erick, Stuart Hart y equipo (2008), The Base of the Pyramid Protocol: Toward next generation BoP Strategy. Cornell University. (The Base of the Pyramid Protocol, 2nd Edition). [http://www.johnson.cornell.edu/sge/docs/BoP\\_Protocol\\_2nd\\_ed.pdf](http://www.johnson.cornell.edu/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf).
- SNV-BID (2008), Un enfoque empresarial sobre negocios con el Mercado de la Mayoría. Reporte Final. Marzo.
- SNV-CECODES (2008), Los negocios inclusivos en Colombia. Alianza para los negocios inclusivos.
- SNV-WBCSD (2008), Negocios inclusivos. Iniciativas empresariales con impacto en el desarrollo.
- Steurer, Reinhard y otros (2008), Public policies on CSR in EU Member States: Overview of government initiatives and selected cases on Awareness Raising for CSR, Sustainable Public Procurement and Socially Responsible. ESDN, Quarterly Report, June 2008 ([http://www.sd-network.eu/?k=quarterly%20reports&report\\_id=9](http://www.sd-network.eu/?k=quarterly%20reports&report_id=9)).
- SUSESO (2008), Seminario Internacional: El Rol del Gobierno en la Responsabilidad Social. CEPAL, Santiago 29 de agosto 2008 ([www.suseso.cl](http://www.suseso.cl) - responsabilidad social).
- Vidal, Pablo (2008), Negocios inclusivos y desarrollo social. Revista Mensaje N° 572, Santiago septiembre 2008.

- WBCSD (2006), Oportunidades de negocios para reducir la pobreza, una guía de campo. Jornadas de aprendizaje de empresas líderes en el camino hacia negocios para condiciones de vida sostenibles (sitio web WBCSD: [www.wbcsd.org/web/development.htm](http://www.wbcsd.org/web/development.htm)).

# Innovación, difusión de tecnologías y RSC

## La Fundación Chile y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)

---

*Matilde Spoerer*

### Introducción

La innovación se ha transformado en un desafío primordial en Chile. Es uno de los pilares del actual gobierno y también de los dos últimos gobiernos de la Concertación. En 2005 se creó el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad cuyo objetivo es asesorar a la autoridad —la Presidencia de la República— en la identificación, formulación y ejecución de políticas referidas a la innovación, incluyendo los campos de la ciencia, la formación de recursos humanos y la transferencia y difusión de tecnologías. “La Estrategia Nacional de Innovación para la Competitividad” responde a la necesidad de delinear con claridad un nuevo camino para que Chile pueda avanzar en la senda del desarrollo (...). El marco de esta Estrategia está dada por el desafío de duplicar nuestro producto interno bruto per cápita al 2020 siguiendo la senda de la Economía del Conocimiento, que se caracteriza por la relevancia del capital humano, la ciencia y la innovación<sup>1</sup>. De esta manera se plantea que la economía chilena debe construirse con ideas y conocimientos, más que solo con capital y trabajo. Es en esta línea que el Ministerio de Economía ha desarrollado una red de fomento del

---

<sup>1</sup> Hacia una estrategia nacional de innovación para la competitividad, Volumen I, 2007.

Estado, la cual a través de distintas instituciones tales como CORFO, SERCOTEC, FOSIS, SENCE, INDAP y CONICYT, incentivan la innovación y el emprendimiento en todo el país y están relacionados a “municipios, fundaciones, y diversas entidades que encausan iniciativas empresariales a través de programas de Gobierno ejecutados por las instituciones del Estado correspondientes”<sup>2</sup>.

Las empresas e instituciones nacionales también han demostrado ser innovadoras en los últimos años. Esto se traduce en que Chile ha cambiado en forma significativa, permitiendo una mejor calidad de vida a los chilenos en términos de desarrollo económico y cultural, de consolidación de la democracia y de los derechos fundamentales de los ciudadanos. El incremento constante en Chile del Índice de Desarrollo Humano (IDH), indicador que integra los avances en educación, salud e ingresos de las personas, pone de manifiesto estos cambios: actualmente Chile ocupa el número 40 en la clasificación mundial y es el mejor ubicado en Latinoamérica<sup>3</sup>. Sin embargo, según el *Informe de desarrollo humano en Chile: la manera de hacer las cosas* (2009), este progreso ha creado nuevos desafíos para el país: más que celebrar sus logros, Chile debe abrir su horizonte de posibilidades para construir cambios y enfrentar los desafíos dados por este nuevo contexto y así instaurar una “nueva manera de hacer las cosas”. En efecto, Chile aún tiene tareas pendientes tales como: la equidad y calidad de la educación; el desarrollo económico en armonía con el medioambiente y mejorar la competitividad avanzando en educación en el mundo laboral, entre otras.

Los cambios vividos en Chile se han desarrollado en forma paralela al fenómeno mundial de la globalización. Esta ha impuesto nuevas exigencias y responsabilidades a las organizaciones tanto públicas como privadas, en relación a temas medioambientales, sociales y económicos. Asimismo, cada vez más gobiernos, activistas y medios de comunicación solicitan rendiciones de cuentas de parte de las empresas

---

<sup>2</sup> Revista *Trend Management*, vol.10, N°8, edición especial, noviembre 2008, p. 150-161.

<sup>3</sup> Desarrollo Humano en Chile: la manera de hacer las cosas, 2009, PNUD.

por las consecuencias sociales y medioambientales de sus actividades. Como resultado, innovar en las organizaciones con el fin de incorporar en su gestión la sustentabilidad corporativa aparece entonces como un imperativo y una prioridad ineludible.

Esta evolución ha dado origen a nuevos desafíos para los líderes de negocios del país y al desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En Chile, este proceso se ha generado desde comienzos del siglo XXI y ha sido impulsado desde diversos sectores —empresarial, público y académico— y desde organizaciones sin fines de lucro y consultoras en temas de RSC. Entre las organizaciones que difunden y fomentan la RSC en el país se pueden mencionar por ejemplo a la USEC, La Fundación PROhumana, AcciónRSE y Vincular (asociado a la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso), además del interés demostrado por parte de algunas universidades por la ética empresarial<sup>4</sup>. Del mismo modo, el gobierno chileno ha ido reorientando su rol en relación a la responsabilidad social y ha desarrollado destacadas iniciativas bajo un enfoque de competitividad. Es así como la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) ha apoyado una serie de proyectos pioneros a nivel regional, destinados a desarrollar instrumentos concretos de gestión de RSE, tendientes a mejorar la competitividad de las empresas, incluyendo a las Pymes a través de la adopción de esta temática<sup>5</sup>. Cabe destacar también los esfuerzos realizados con gremios empresariales para llegar a acuerdos, especialmente en temas medioambientales y de apoyo a la comunidad, con la finalidad de poner atención y responder a las exigencias internacionales. Ejemplo de ello es el Acuerdo de Producción Limpia (APL) y el programa de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), iniciativas establecidas por comisiones de la CORFO junto a otros organismos de gobierno y sectores empresariales.

<sup>4</sup> Gonzalo Arroyo S.J, Andrés Suárez, *Responsabilidad Social Corporativa: una mirada global*, Universidad Alberto Hurtado, Departamento de Economía y Administración Santiago de Chile 2006.

<sup>5</sup> En este proceso se puede mencionar también a la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), a través del Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF). “La RSE en Chile”, N°3, Colección La responsabilidad Social Empresarial, Vincular.

Algunas iniciativas de desarrollo sustentable han sido también el resultado de acciones conjuntas por parte de alianzas institucionales permitidas por instituciones como la Fundación Chile. Si bien es cierto que la misión de la Fundación Chile no es la de promover directamente la RSC, se ha destacado como un actor clave en el país al impulsar proyectos de innovación y emprendimiento para el desarrollo sustentable, y es así como ha colaborado en el desarrollo de proyectos socialmente responsables. La vinculación de la Fundación Chile con la RSC recae fundamentalmente en su misión, cuya justificación está dada por su impacto social e interés público: “desde el punto de vista de su labor, [la Fundación Chile] tiene mucho que ver con el tema [de la responsabilidad social empresarial] solamente por lo que hace”<sup>6</sup>. Es decir que en el quehacer de la Fundación Chile aparece su vinculación con la responsabilidad social, la que, sin embargo, no se ve reflejada en sus políticas y prácticas internas: hasta el momento las iniciativas relacionadas con la RSC se han focalizado en sus recursos humanos y apuntan “fundamentalmente a desarrollar el espíritu de cuerpo e interconexión”<sup>7</sup> y el clima organizacional<sup>8</sup>.

Con los ojos puestos en el futuro, con miras a que el progreso que ha conocido Chile en el último tiempo se sostenga y se realicen los cambios que se requieren, según el Informe de Desarrollo Humano (2009)<sup>9</sup>, “la integración y la coordinación de los actores pasan a ser centrales”. Dado este escenario, el presente estudio tiene como objetivo esclarecer el papel que ha tenido la Fundación Chile —desde su función de promotor e impulsor de innovaciones y nuevas tecnologías— en el desarrollo de la RSC en el país. Las distintas iniciativas impulsadas por la Fundación Chile en el ámbito de la educación, del medioambiente y del capital humano ponen de manifiesto cómo esta institución ha instaurado una nueva manera de proceder en el país en pos de su desarrollo sustentable. Así, esta institución aparece como un actor clave al ser impulsora de innovaciones, articuladora de actores e instituciones

<sup>6</sup> Entrevista Óscar Guillermo Garretón, mayo 2009.

<sup>7</sup> Entrevista Óscar Guillermo Garretón, mayo 2009.

<sup>8</sup> La Fundación Chile ha participado en la medición “Grate Place to Work”.

<sup>9</sup> Desarrollo Humano en Chile: la manera de hacer las cosas, 2009, PNUD.

y coordinadora de “juegos de intercambio”<sup>10</sup> que han promovido estrategias y proyectos de desarrollo vinculados a la responsabilidad social corporativa. Por otra parte, veremos que la innovación es un fenómeno integral, “que requiere de la concurrencia y colaboración de las esferas pública y privada (...). El actor principal del sistema es la empresa, donde finalmente ocurren las innovaciones que impactan el mercado. Pero para que esto ocurra, es necesaria también la participación del Estado, que actúa principalmente a través del Gobierno, y de los sistemas Educativo y de Capacitación, y de Ciencia y Tecnología”<sup>11</sup>, lo cual analizaremos a través de iniciativas llevadas a cabo por CORFO.

## Creación y evolución de la Fundación Chile y de la CORFO

### Antecedentes históricos

En las primeras décadas del siglo XX, Chile fue testigo de un proceso importante de cambios, políticos sociales y económicos que orientaron a la modernización e industrialización del país.

En lo social, se observa el ingreso de nuevos grupos sociales a la lucha política y empieza a hacerse patente la llamada Cuestión Social. La ciudadanía comienza a manifestar su descontento, a través de naciendo organismos sociales, gremiales y políticos, por las malas condiciones de vida, y en particular exigiendo mejoras en lo laboral. Paralelamente, esta época vio también el surgimiento de una clase media numerosa y de un proletariado urbano aumentado por la migración desde el campo a la ciudad, debido al crecimiento del sector industrial.

<sup>10</sup> Desarrollo Humano en Chile: la manera de hacer las cosas, 2009, PNUD. Los “juegos de intercambio” son “las interacciones a través de las cuales los actores transan bienes reales o simbólicos que implican un beneficio mutuo en el contexto de una práctica específica. Los juegos de intercambio obedecen a un principio de reciprocidad: dar, recibir y devolver, que puede establecer tanto un vínculo afectivo entre las partes como un vínculo de dependencia. En buena medida los pactos, las complicidades, las confianzas y las exigencias recíprocas son resultado de los juegos de intercambio”.

<sup>11</sup> Gobierno de Chile (2009) *InnovaChile de CORFO: un socio activo para innovar en Chile*.

En lo político esta época estuvo marcada por la inestabilidad que dio cabida al surgimiento de dos caudillos: el coronel Carlos Ibáñez del Campo y a Arturo Alessandri Palma, quienes marcaron la vida política en esos años. La promulgación de la Constitución de 1925 significó el término del sistema parlamentario de gobierno y la implantación de un régimen presidencial.

En lo económico, a comienzos del siglo XX, Chile aun dependía de las exportaciones de salitre. Sin embargo, con la gran depresión mundial de 1929-1930, el ciclo de expansión económica basado en la exportación del salitre llega a su término. Y dio paso a una nueva etapa donde la economía se volcó hacia adentro, en el marco de una política global de sustitución de importaciones.

Bajo la primera presidencia de Carlos Ibáñez se tomó una serie de medidas tendientes a modernizar la economía mediante la intervención estatal en el fomento de la producción. Prueba de ello es la reorganización de la administración pública que dio origen al Ministerio de Obras Públicas en 1928, y a la creación en 1925 del Banco Central. El objetivo fue dinamizar desde el Estado los sectores productivos decretando, a ese efecto, la creación de una serie de instituciones crediticias, al servicio de los agricultores, mineros e industriales: así nació el Servicio de Minas del Estado (1925), la Caja de Crédito Agrario (1926), la Caja de Crédito Minero (1927), la Caja de Crédito Carbonífero y el Instituto de Crédito Industrial (1928). Bajo el gobierno de Arturo Alessandri Palma, se buscó el afianzamiento de las instituciones del Estado y la recuperación de la economía chilena luego de la crisis de 1930. Esta crisis y sus consecuencias permitieron tomar conciencia de la necesidad de un cambio en la forma de incentivar el desarrollo del país. Este cambio de mentalidad fue fundamental y construyó la atmósfera donde más tarde surgió la idea de una corporación que fomentara el desarrollo interno.

### *La creación de la CORFO*

El gobierno de Pedro Aguirre Cerda, de apenas tres años de duración, creó la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) mediante una ley probatoria de 1939 que dio origen a la Corporación de

Reconstrucción y Auxilio, destinada a la reconstrucción del país por el terremoto de ese año que afectó a Chillán, Concepción, Los Ángeles, Cauquenes y zonas aledañas. Esta era, hasta entonces, una región rica y poblada.

La creación de la CORFO, en palabras de Armando de Ramón, tenía como fundamento lo siguiente:

...la situación de atraso que presentaba Chile en esos momentos solo podía ser modificada por una acción modernizadora dirigida por el Estado y apoyado por particulares, que produjera en el más corto plazo la puesta al día del país en materia de industrialización, equipamiento e infraestructura. Había que despejar algunos inconvenientes muy graves como la falta de ahorro y la inoperante organización financiera... la renta nacional en Chile era muy baja y el ahorro exiguo e insuficiente para impulsar un ritmo de progreso que permitiera esperar un mejoramiento efectivo y rápido de las condiciones de vida.

La CORFO, con el objetivo de impulsar la actividad productiva nacional, establece cinco líneas de trabajo:

- a) Energía y combustibles. En esta área se dispuso la planificación de un amplio proyecto hidroeléctrico, la búsqueda de yacimientos petrolíferos, recursos carboníferos, ampliación y modernización de yacimientos en explotación.
- b) Industrias y sustitución de importaciones. Establecer industrias y sustituir las importaciones era el objetivo en este ámbito.
- c) Desarrollo de la minería.
- d) Agricultura y pesca.
- e) Comercialización, servicios y transporte.

La estructura inicial de CORFO se basó en cuatro comisiones (Agricultura, Comercio y Transporte, Energía y Combustibles, Industria y Minería). Esta estructura se fue ampliando durante la primera década de funcionamiento hasta llegar a contar en 1952 con diez departamentos. Estos eran Agricultura, Minería y Combustible, Industria y Energía, Fomento Minero e Industrial de Tarapacá, y Fomento Minero

e Industrial para Antofagasta. Además estaban los departamentos de Contabilidad, Finanzas, Control, Planificación y Estudios.

Bajo el alero de CORFO fueron creadas las grandes empresas indispensables para el desarrollo de Chile, como la Empresa Nacional de Electricidad (Endesa), la Empresa Nacional del Petróleo (Enap), la Compañía de Acero del Pacífico (Cap) y la Industria Azucarera Nacional (Iansa), entre muchas otras.

A esta labor sumó, en los años 50, la de estudios económicos con la elaboración de las Cuentas Nacionales que permitieron conocer por primera vez el Ingreso Nacional y el Producto Nacional Bruto.

La década de 1960 estuvo marcada por la idea de superar los obstáculos derivados del subdesarrollo latinoamericano. Para esto se realizaron acciones coordinadas entre el Estado y los diferentes sectores productivos. En 1964, durante la presidencia de Eduardo Frei Montalva y con su equipo técnico, llevaron a cabo un proceso de planificación realizado basado en un diagnóstico previo y un programa de acción, el cual comprendía cinco tareas fundamentales: el desarrollo económico, la educación y enseñanza técnica, la solidaridad y justicia social, la participación política y la soberanía nacional. Así en esos años, tal como había sido manifestado anteriormente durante el Frente Popular, se consideró que las inyecciones de inversión pública y la extensa intervención gubernamental en la asignación de recursos, eran una condición indispensable para un acelerado crecimiento económico. CORFO impulsó un gran plan de inversiones básicas que contempló la creación de empresas como la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entel) y Televisión Nacional de Chile; el apoyo financiero a otras; y la investigación y asistencia técnica a la industria en general, a través de la creación del Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec) y el Instituto Nacional de Capacitación (Inacap), así como de organismos de investigación como el Instituto de Fomento Pesquero (Ifop) y el Instituto de Recursos Naturales (Iren).

### *De la estatización a las privatizaciones*

A partir de 1970, el país conoce un proceso de fuertes cambios que implicaron transformaciones drásticas en la sociedad chilena. Los proyectos económicos estuvieron marcados por diferencias radicales. Durante los tres años de gobierno del Presidente Salvador Allende se pretendió ejecutar un programa económico y social que permitiera la transformación de Chile en un estado socialista. Lo anterior implicaba la transformación de la estructura productiva. El gobierno de la Unidad Popular encontró en CORFO una herramienta efectiva para la realización de una amplia política de estatización de empresas de las más diversas áreas, llegando la institución a controlar más de 500 unidades productivas hacia 1973.

Sin embargo el proyecto de la Unidad Popular fue desterrado el 11 de septiembre de 1973, imponiéndose desde ese momento la dictadura militar del general Augusto Pinochet. El gobierno militar implantado ese año, dio un giro totalmente opuesto a la acción de la Unidad Popular al iniciar una política de privatización que comenzó por devolver gran número de empresas a sus antiguos dueños y culminó con el traspaso al sector privado de grandes empresas públicas como Endesa, Entel y otras. Esta política de privatizaciones se realizó según los postulados neoliberales de los asesores del gobierno militar egresados de la escuela económica de Chicago. Los aspectos claves de la política económica de los denominados *Chicago Boys* fueron los siguientes: privatizar lo estatizado durante el Gobierno de la Unidad Popular y los monopolios estatales construidos por la CORFO, refundar el sector exportador para maximizar su rendimiento, devaluación del peso de emisión en el mercado interno, reestructuración del mundo laboral a través del “Plan Laboral”. A la luz del fortalecimiento adquirido por el sector privado para llevar a cabo las inversiones que plantea el progreso del país, CORFO debió, entonces, redefinir su misión, reorientando su rol de fomento productivo hacia el desarrollo de las capacidades competitivas de las empresas chilenas, especialmente las de menor tamaño.

Es en este contexto, de procesos de estatización y privatizaciones, que se crea la Fundación Chile. El gobierno de la Unidad Popular,

haciendo efectiva su política de estatizaciones, interviene en 1972 la Compañía de Teléfonos de Chile (CTC), incorporándola al patrimonio fiscal. Posteriormente, en 1974, el Gobierno adquirió el 80% del total de las acciones de la International Telegraph and Telephone Company (ITT), compañía estadounidense que había creado en 1930 la CTC.

El gobierno militar en concordancia con su política de privatizaciones decide indemnizar a la ITT por la expropiación de sus activos en Chile durante el gobierno de la Unidad Popular. El Gobierno, al cancelar el valor de las acciones expropiadas a la ITT, convino que esta reinvirtiera en el país parte de ese valor para la creación, junto con el Estado, de la Fundación Chile en el año 1976, institución que se dedicó en esos años a la investigación no solo en telecomunicaciones sino también en alimentación y fauna marina.

En la actualidad estas instituciones tienen un rol fundamental en el desarrollo productivo del país al ser promotores del emprendimiento y desarrollo empresariales, de innovaciones económicas y científicas, y a través de la difusión de tecnologías como veremos a continuación.

## Moviendo las fronteras de lo posible desde la Fundación Chile

En el año 2005, la empresa BHP Billiton-Minera Escondida se incorporó como socio cofundador. Con motivo de ello, tanto la empresa privada como el Estado de Chile realizaron un importante aporte al patrimonio de la institución, que se compone actualmente de fondos provenientes de empresas privadas y del Estado de Chile.

Los objetivos de la institución en el momento de su creación eran “la investigación científica y tecnológica, su desarrollo y su posterior aplicación a la economía”. Inicialmente se abordaron las áreas de nutrición, tecnologías de alimentos y telecomunicaciones. Posteriormente se inició la prestación de servicios y asistencias técnicas en áreas como la producción de frutales y hortalizas<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Fundación Chile: los 30 años de la Fundación Chile: visualizando y construyendo futuro.

Actualmente, la misión de la Fundación Chile es lograr “innovaciones de alto impacto en la economía chilena”<sup>13</sup> y desarrollar el capital humano en los cluster claves del país. Esto, a través de la gestión y difusión de tecnologías y en alianza con redes de conocimiento locales y globales<sup>14</sup>.

En este sentido la Fundación Chile ha realizado prioritariamente proyectos de innovación tecnológica, de articulación institucional y de agregación de valor en sectores productivos basados en recursos naturales renovables. Además, promueve el desarrollo de los recursos humanos. Sus contribuciones se han gestado a nivel local o se han incorporado según experiencias exitosas en el exterior. Por ejemplo, “de la Fundación Chile salió la hoy vapuleada industria del salmón; esta nació hace 30 años y fue una experiencia traída de otros lugares”<sup>15</sup>.

En la actualidad, el trabajo realizado por la Fundación Chile cubre diversos sectores, y sus intervenciones, desde comienzos de los años 1980, las realiza incubando y desarrollando nuevos negocios tecnológicos en sus áreas de especialización: Agroindustria; Forestal; Recursos Marinos; Medioambiente y Energía; Capital Humano: Educación y Competencias Laborales. Es desde su Centro Tecnológico que la Fundación Chile gestiona tecnologías de acuerdo a las condiciones locales, según el siguiente proceso: identificación de las oportunidades estratégicas, desarrollo, adaptación y transferencia tecnológica. La Unidad de Negocios tiene a cargo la venta de productos y servicios tecnológicos. Por último, el sector de Compañías e Inversiones gestiona compañías creadas junto a socios inversionistas.

Sus múltiples iniciativas han contribuido en forma concreta al desarrollo del país. Entre sus diversas actividades destacan los siguientes proyectos<sup>16</sup>: el desarrollo del control y certificación de la fruta de exportación; la creación de la industria de la salmonicultura en Chile, ubicando a Chile como uno de los principales exportadores a nivel

<sup>13</sup> Entrevista Óscar Guillermo Garretón, mayo 2009.

<sup>14</sup> Ver página web de la Fundación Chile: [www.fundacionchile.cl](http://www.fundacionchile.cl).

<sup>15</sup> Entrevista Óscar Guillermo Garretón, mayo 2009.

<sup>16</sup> Para mayor información sobre los proyectos de la Fundación Chile ver: [www.fundacionchile.cl](http://www.fundacionchile.cl).

mundial. En el ámbito forestal introdujeron la securitización del bosque como un instrumento financiero al país y un programa de manejo del bosque nativo, además de participar en la certificación internacional de los productos chilenos. En el área de medioambiente y metrología se han orientado al tratamiento de riles industriales y a la búsqueda de nuevas fuentes de energías renovables. Asimismo, han sido pioneros en mediciones de material particulado en fuentes fijas e introdujeron el sistema de etiquetas para la diferenciación de consumo energético de aparatos electrónicos para alertar a los consumidores. Y, por último, su desempeño en el área de capital humano —educación y competencias laborales— ha sido clave en cuanto al aporte en innovación en el país, ya que según palabras del presidente actual de la Fundación Chile, Óscar Guillermo Garretón: “no hay innovación posible si no existen las personas capaces de desempeñarse en ella, y esta es una tarea que debe comenzar desde la educación más temprana, prolongándose por toda la vida”<sup>17</sup>.

En definitiva, tal como su propio lema lo manifiesta, desde la Fundación Chile “movemos la frontera de lo posible” para adaptar el país al mundo de hoy. Esto se hace creando “innovaciones que sean replicables y que se sustenten por sí mismas”<sup>18</sup>, para lo cual la Fundación Chile tiene “que crear cambios concretos, medibles; y eso significa trabajar con la gente y con las instituciones, con el sector privado y público”<sup>19</sup>.

### La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO): promotor del desarrollo productivo en Chile

La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) es el organismo del Estado chileno encargado de promover el desarrollo productivo nacional. A través de la articulación de los esfuerzos públicos y privados, la CORFO fomenta el mejoramiento de la gestión, la asociatividad, la

<sup>17</sup> Entrevista Oscar Guillermo Garretón, Mayo 2009.

<sup>18</sup> Entrevista Oscar Guillermo Garretón, Mayo 2009.

<sup>19</sup> Entrevista Oscar Guillermo Garretón, Mayo 2009.

innovación, la formación de capital, la prospección y creación de nuevos negocios, de modo de contribuir al desarrollo equilibrado de Chile. Así, CORFO se ha convertido en la agencia de desarrollo económico de Chile con foco en el impulso a la innovación, el apoyo a las Pymes y el desarrollo productivo de las regiones del país.

La misión de CORFO es “lograr que en Chile emerjan y crezcan más empresas innovadoras, dinámicas, responsables e insertas en el mundo, mediante el apoyo a proyectos de alto impacto, para contribuir a hacer realidad las aspiraciones de prosperidad y desarrollo de los chilenos”<sup>20</sup>. Para ello CORFO cuenta con presencia nacional e internacional, con 15 oficinas en Chile y representaciones en España, Italia, Países Nórdicos (Suecia, Finlandia, Dinamarca y Noruega), Canadá, Estados Unidos y Nueva Zelanda. En cuanto a sus recursos, su patrimonio alcanza US\$ 4.060 millones y los activos a US\$ 4.202 millones, de los cuales US\$ 2.132 millones corresponden a inversiones en empresas en las cuales el Estado de Chile tiene participación a través de CORFO<sup>21</sup>.

En relación a sus ámbitos de acción, cabe destacar que CORFO cuenta con más de 50 Líneas de Apoyo a disposición de sus clientes. Las Líneas de Apoyo son créditos y subsidios de carácter concursable, a las cuales las empresas o personas naturales pueden postular. Dichas líneas se han agrupado en torno a las necesidades que están destinadas a cubrir<sup>22</sup>. Según la Gerenta de Fomento<sup>23</sup>, CORFO es una institución de desarrollo productivo atenta a los desafíos y problemas que enfrentan las empresas en un entorno competitivo, y capaz de brindar soluciones creativas poniendo a disposición conocimientos y servicios de excelencia. Esto con el fin de lograr que en Chile emerjan empresas

<sup>20</sup> CORFO: [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl).

<sup>21</sup> Ídem.

<sup>22</sup> El listado de las 12 necesidades identificadas por CORFO, y de las Líneas de Apoyo que cubren cada una de estas necesidades, es el siguiente: Comenzar un negocio innovador; Obtener financiamiento para su empresa; Innovar en la empresa; Mejorar la gestión de procesos; Desarrollar negocios en forma asociativa; Mejorar su red de proveedores; Mejorar el entorno para la innovación; Proteger su inversión o creación; Exportar productos o servicios; Invertir en Chile y sus regiones; Ejecutar proyectos audiovisuales; Financiar estudios de educación superior.

<sup>23</sup> Sara Cabrera, Gerenta de Fomento, CORFO.

innovadoras, dinámicas, responsables e insertas en el mundo, para contribuir a hacer realidad las aspiraciones de prosperidad y desarrollo de los chilenos.

En este sentido los mandatos para CORFO son: contribuir a dar un gran salto en materia de innovación y emprendimiento; apoyar a las Pymes a elevar su competitividad e integrarlas de mejor manera en el proceso de desarrollo; impulsar el desarrollo nacional desde sus regiones, fortaleciendo la política productiva en torno a clusters locales en colaboración con los otros actores relevantes; y por último contribuir a la eficiencia y diversificación energética.

Para mejorar la productividad y la calidad en la Pyme, CORFO, a través de la Gerencia de Fomento, contribuye al aumento de valor de los negocios de las empresas para hacerlas más competitivas, mediante el mejoramiento de su gestión, y el fortalecimiento de sus redes y alianzas. Y responde así a la necesidad de las Pymes de contar con apoyos para su crecimiento de acuerdo a su realidad.

En este contexto, CORFO ha impulsado iniciativas en diversas áreas vinculadas a la RSE, como por ejemplo: buenas prácticas agrícolas, certificaciones de calidad, innovación de procesos productivos, eficiencia energética, desarrollo de proveedores, formación de recursos humanos, acuerdos de producción limpia. En la tercera parte de este estudio analizaremos algunos ejemplos y casos que ponen de manifiesto la relación de CORFO y el desarrollo de la responsabilidad social corporativa.

## **Fundación Chile: articulador de proyectos vinculados a la RSC**

### **Innovando en educación**

#### *Los desafíos pendientes en Chile en materia de educación*

En las últimas décadas, los gobiernos de la Concertación han puesto gran énfasis en el ámbito de la educación, lo cual ha mejorado principalmente las condiciones de infraestructura así como políticas y financieras. Sin embargo, a pesar del esfuerzo realizado que incluye un

aumento constante en el gasto público en el sector<sup>24</sup>, no se ha logrado alcanzar las metas necesarias para garantizar una educación de calidad y equitativa. No solo los resultados no han mejorado en el tiempo (según la evaluación de los resultados Simce), sino que se ha mantenido la brecha de calidad entre establecimientos educacionales de diferente nivel socioeconómico<sup>25</sup>. Asimismo, de acuerdo a las mediciones internacionales como TIMSS o PISA, el nivel de Chile en las pruebas de educación, si bien tiene uno de los rendimientos más altos de América Latina, está muy por debajo de los resultados de países avanzados. Estos resultados ponen de manifiesto las dificultades del país para crecer en un mundo globalizado otorgando una educación más equitativa y resguardando este derecho fundamental de las personas.

### *El área “Educación” de la Fundación Chile*

Numerosos han sido los intentos por explicar las razones de las dificultades en mejorar la calidad y la equidad de la educación. Asimismo, se han puesto en marcha diversas iniciativas desde el gobierno y desde la sociedad civil para responder a esta urgencia<sup>26</sup>. Es así como, en el año 1999, la Fundación Chile “llega a la conclusión de que hay un ámbito que no está cubriendo bien, que es el de capital humano. Y es un ámbito crítico para el desarrollo de Chile y su competitividad”<sup>27</sup>. En el año 2007 se crea finalmente el área de educación, hasta entonces parte del área capital humano. El área de educación de la Fundación Chile está orientada a generar innovaciones de alto impacto para mejorar la calidad de la educación en Chile. Su objetivo es crear conocimiento con foco en la gestión escolar de calidad y en la asesoría a establecimientos educacionales en situación vulnerable, así como en la introducción de

<sup>24</sup> Ver página del Ministerio de Educación: [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl).

<sup>25</sup> Desarrollo Humano en Chile: la manera de hacer las cosas, 2009, PNUD.

<sup>26</sup> Por ejemplo, el Ministerio de Educación diseñó una Estrategia de Apoyo a Establecimientos Prioritarios en curso desde 2006, como intento de permitir la autogestión de los cambios en las prácticas educativas. De la ciudadanía también ha nacido un esfuerzo por mejorar la calidad e igualdad de la educación, como lo demuestra el proyecto “Educación 2020” ([www.educacion2020.cl](http://www.educacion2020.cl)).

<sup>27</sup> Entrevista José Weistein, gerente área educación, mayo 2009.

nuevas tecnologías en el proceso de enseñanza y aprendizaje<sup>28</sup>. Hoy en día estos dos ámbitos se traducen en 4 programas distintos: gestión y dirección escolar; programa Mejor Escuela; portal [www.educarchile.cl](http://www.educarchile.cl); y cooperación internacional.

### *El modelo de gestión escolar de calidad*

En cuanto a la gestión y dirección escolar, se ha generado un modelo de gestión de calidad escolar que “no es totalmente original, sino que surge de la investigación y comparación de distintos modelos en el mundo, principalmente de USA y Europa, aplicándolos en Chile”<sup>29</sup>. Una de las principales líneas de acción de este programa ha sido la promoción y acompañamiento a la certificación en concordancia con el modelo de gestión escolar, promoviendo así en los establecimientos procesos de mejora y certificación, proceso al que ya se han sumado 1800 escuelas en Chile y 74 han sido certificadas hasta el momento. De este modelo derivaron también otras acciones; por ejemplo, ya “que no había personas en Chile para ayudar a las escuelas a hacer su plan de mejora y acompañarlas, surgió la necesidad de hacer un curso de consultores en gestión escolar”<sup>30</sup>, que derivó en una red de consultores —hoy en día alrededor de 400— que asesoran establecimientos educacionales en la instalación y desarrollo de sistemas de calidad acorde al modelo. Adicionalmente, se incorporó un sistema de evaluación de competencias docentes, directivas y de profesionales de apoyo, y se puso énfasis en el ámbito de las competencias directivas —ámbito crítico— ofreciendo cursos de formación de directivos.

Mirando estas iniciativas desde la perspectiva de la RSC, existe colaboración del mundo privado, principalmente en lo que se refiere al financiamiento. Por ejemplo, “para fomentar que haya más establecimientos que se certifiquen, se creó un premio —Gabriela Mistral— que permite que haya un fondo para que los establecimientos puedan pagar

---

<sup>28</sup> Para mayor información ver sección educación en [www.fundacionchile.cl](http://www.fundacionchile.cl).

<sup>29</sup> Entrevista José Weistein, mayo 2009.

<sup>30</sup> Entrevista José Weistein, mayo 2009.

la certificación”. Junto con el Premio se hacen seminarios y cursos en temas de gestión escolar que cuentan con el apoyo financiero de instituciones privadas<sup>31</sup>. Según “*Las etapas de la Ciudadanía Corporativa*” que evalúa el estado de la RSC de las empresas<sup>32</sup>, esta participación por parte del mundo empresarial daría cuenta de una acción, situada en la etapa 2 —comprometido— que asocia el concepto de ciudadanía a la filantropía (y a la protección medioambiental).

### *El Portal educarchile.cl*

En términos de etapas de desarrollo de la RSC, el caso descrito anteriormente es similar a lo que ocurre con otro proyecto emblemático de la Fundación Chile: el portal educarchile.cl, ya que el compromiso de las empresas con este proyecto aparece como una acción de filantropía. Sin embargo, esta iniciativa también revela los logros alcanzados al formar alianzas estratégicas con diversos sectores de la sociedad y particularmente con empresas privadas que vinculan el proyecto con su propio negocio y estrategia de “ciudadanía corporativa”. Ejemplo de ello es que las empresas que participan en este proyecto pertenecen al sector de tecnología y telecomunicaciones y de instituciones que buscan articular los esfuerzos que permitan mejorar la calidad de la educación, ya que ven en ella una palanca fundamental para superar las brechas sociales<sup>33</sup>.

Como resultado el portal educarchile.cl, que nace de la asociación del área de educación de la Fundación Chile y la Red Enlaces del Ministerio de Educación, destaca por su gran innovación en el mundo

<sup>31</sup> Este proyecto ha sido posible gracias a una alianza entre diversas instituciones: Fundación Chile, Ministerio de Educación, UNESCO, Corporación Gremial de la Asociación Chilena de Municipalidades, FIDE, CONASEP, ING, Banco Estado, *La Tercera*, ChileCalidad.

<sup>32</sup> “Etapas de la Ciudadanía Corporativa: Un marco para su desarrollo”; Philip Mirvis, Ph. D y Bradley K. Googins, Ph. D.; Boston College; 2009.

<sup>33</sup> Este programa se ha realizado en alianza con: Fundación Chile, Red Enlaces del Ministerio de Educación, Fundación Andes, Fundación Avina, Fundación Varsavsky, Fundación Ford y las empresas Microsoft, Google, Compaq, Sun, Apple, North Supply Chile, Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina (PREAL), Chilectra.

educacional. El portal pone a disposición de docentes, estudiantes, directivos y familias, recursos educativos orientados a mejorar la calidad de la educación en el país, tales como recursos digitales de calidad, experiencias educativas, información sobre la realidad educativa e instancias de trabajo colaborativo en red. Su finalidad es mejorar las prácticas, estimular la participación y la colaboración y promover el compromiso de todos los actores del sistema educativo, centrándose principalmente en los docentes. Los logros alcanzados por este proyecto son considerables en términos de innovación educativa para el país, prueba de ello es la diversidad de productos asociados (30 mil recursos digitales, preuniversitario en línea, planificaciones de clases, aula visual, etc.), la participación masiva que ha alcanzado (más de 500 mil visitas mensuales y 160 mil profesores registrados) y los diversos reconocimientos recibidos: Premio de Innovación Educativa en las Américas, INELAM 2006 (OEA); finalista del Stockholm Challenge Award 2003/2004; Premio Challenge Digital Chile 2003 y el primer lugar en las Mejores Web de Chile.

### *El programa Mejor Escuela*

En el caso del programa Mejor Escuela, liderado también por la Fundación Chile, el involucramiento por parte de las empresas pareciera ser más integral (ver cuadro pág. 294). Este programa tiene como objetivo incidir positivamente en el mejoramiento de los resultados educativos de escuelas que atienden población en riesgo socioeducativo y cuyos equipos están dispuestos a iniciar un proceso de mejoramiento institucional. “Es un programa que interviene para mejorar la calidad de las escuelas con muy bajos resultados y en condiciones de pobreza. Es una intervención larga, de cuatro años, e integral que trata no solo temas de gestión pedagógica sino que también de gestión institucional”<sup>34</sup>. Es por ello que, en la práctica, se intenta trabajar más que con una sola escuela, con un municipio, para establecer un sistema de trabajo en red y así lograr sostenibilidad en el tiempo. Por ejemplo,

---

<sup>34</sup> Entrevista José Weistein, mayo 2009.

en la municipalidad de Santiago se está trabajando en ocho escuelas de la comuna. Así, con asistencia directa en terreno, el Programa Mejor Escuela está presente en siete comunas del país, atendiendo a 35 establecimientos municipales. En cada uno de ellos, el apoyo de un socio cooperador hace posible el trabajo de este programa. La coherencia de este programa también se manifiesta en el rol más participativo que tienen los propios empleados de las empresas en las escuelas. Por ejemplo, en el marco de la estrategia de RSE y el programa Mejor Escuela de la Fundación Chile, la empresa ING incorporó en 2004 un programa de voluntariado corporativo. El propósito fue involucrar a ejecutivos y empleados en la gestión organizacional, gestión pedagógica y gestión de la comunidad en escuelas de alta vulnerabilidad social del programa Mejor Escuela, como por ejemplo en la Escuela E 143 “Las Canteras”, de la comuna de Huechuraba.

Según palabras de José Weistein, “estas empresas y fundaciones generalmente no solo financian, sino que también quieren hacer un aporte desde el punto de vista de contenidos y diálogo en la región. Y el área de educación de la Fundación Chile es su ejecutor especialista”. Esta colaboración por parte del sector empresarial tiene que ver generalmente con sus “planes de involucramiento en las comunidades donde están insertas”<sup>35</sup>.

En cuanto a la puesta en práctica del programa, luego de establecer el vínculo con las empresas, se trabaja con los dueños de los colegios, las autoridades comunales (alcaldes, consejo municipal, entre otros) y el Ministerio de Educación, a los que se presenta el programa para que sea asumido integralmente por los distintos públicos de interés. Así la Fundación Chile adquiere un papel de intermediario y articulador de diversas entidades, públicas y privadas, con el fin de mejorar la calidad de la educación en Chile. Desde el punto de vista de las empresas, habría una visión de “gestión de los *stakeholders*” con capacidad de “influencia mutua” al enfocarse en el desarrollo de un programa específico. Al asumir mayor responsabilidad en un programa como el descrito, se podría entonces posicionar este involucramiento de las

---

<sup>35</sup> Entrevista José Weistein, mayo 2009.

## Cuadro síntesis de proyectos desarrollados por el programa Mejor Escuela

Nombre del establecimiento	Dependencia	Comuna	Región	Socio operador	Enfoque de la intervención	Capacidades desarrolladas	Duración de la intervención
Escuela básica Rungue	Municipal	Til Til	Metropolitana	Corporación Pro Til Til	Programa de asesoría especializada y sistemática al conjunto de la institución escolar	Fortalecimiento de capacidades y competencias profesionales de directivos y docentes	4 años
Escuela básica Sta Matilde	Municipal	Til Til	Metropolitana	Corporación Pro Til Til			
Liceo Montenegro	Municipal	Til Til	Metropolitana	Corporación Pro Til Til			
Escuela Bruno Zavala Fretes	Municipal	Copiapó	Atacama	Fundación CAP			
Escuela Jesus Fernández Hid.	Municipal	Copiapó	Atacama	Fundación CAP			
Escuela Vicente Sepulveda Pojo	Municipal	Copiapó	Atacama	Fundación CAP			
Escuela Byronn Gigoux James	Municipal	C Caldera	Atacama	Fundación CAP			
Escuela Villa Las Playas	Municipal	C Caldera	Atacama	Fundación CAP			
Escuela Manuel Orella	Municipal	C Caldera	Atacama	Fundación CAP			
Escuela Los Estándartes	Municipal	Copiapó	Atacama	Fundación CAP			
Escuela Hernán Marquez Huerta	Municipal	Copiapó	Atacama	Fundación CAP			
Escuela Laura Robledo Silva	Municipal	Copiapó	Atacama	Fundación CAP			
Escuela El Chanar	Municipal	Copiapó	Atacama	Fundación CAP			
Escuela El Palomar	Municipal	Copiapó	Atacama	Fundación CAP			
Escuela Manuel Rodríguez	Municipal	Copiapó	Atacama	Fundación CAP			
Escuela Edmundo Quezada	Municipal	Vallenar	Atacama	Fundación CAP			
Escuela Hermanos Carrera	Municipal	Vallenar	Atacama	Fundación CAP			
Escuela José Miguel Carrera	Municipal	Huasco	Atacama	Fundación CAP			
Escuela Mireya Zuleta	Municipal	Huasco	Atacama	Fundación CAP			
Liceo Politécnico America	Municipal	Los Andes	Valparaíso	División Andina Codelco			
Escuela José Miguel Carrera	Municipal	Los Andes	Valparaíso	División Andina Codelco			
Escuela Irene Frei de Cid	Municipal	Santiago	Metropolitana	Municipalidad de Santiago			
Escuela Fernando Alessandri	Municipal	Santiago	Metropolitana	Municipalidad de Santiago			
Escuela República de Haití	Municipal	Santiago	Metropolitana	Municipalidad de Santiago			
Escuela República de Colombia	Municipal	Santiago	Metropolitana	Municipalidad de Santiago			
Escuela Manuel de Cervantes	Municipal	Santiago	Metropolitana	Municipalidad de Santiago			
Escuela Reina Victoria	Municipal	Santiago	Metropolitana	Municipalidad de Santiago			
Escuela Panamá	Municipal	Santiago	Metropolitana	Municipalidad de Santiago			
Escuela Piloto Pardo	Municipal	Santiago	Metropolitana	Municipalidad de Santiago			
Escuela México	Municipal	Santiago	Metropolitana	Municipalidad de Santiago			
Escuela Fundación Minera La Escondida	Municipal	Antofagasta	Antofagasta	Fundación Minera Escondida			
Escuela Juan López	Municipal	Antofagasta	Antofagasta	Fundación Minera Escondida			
Escuela Reverendo Padre Patricio Carriola	Municipal	Antofagasta	Antofagasta	Fundación Minera Escondida			
Escuela Gustavo Le Paige	Municipal	Antofagasta	Antofagasta	Fundación Minera Escondida			
Liceo Mario Bahamondes	Municipal	Antofagasta	Antofagasta	Fundación Minera Escondida			

empresas en la etapa 3 —innovador— según la escala de desarrollo de “Ciudadanía Corporativa” formulado por Boston College (2009). El desafío pendiente de estas instituciones es establecer una coherencia entre cada uno de sus programas de ciudadanía corporativa en curso y, más aún, la integración de la RSC a la estrategia corporativa de la empresa.

Estas iniciativas también han mostrado que existen ciertas dificultades para establecer alianzas de trabajo entorno a la RSC. Por una parte, para la Fundación Chile es necesario trabajar con alianzas de largo plazo y vincularse con empresas que permitan una relación estable en el tiempo y que además no busquen resultados rápidos, para así establecer un compromiso real. Por otra parte, también existen ciertos roces de intereses, pues las empresas no ven con buenos ojos el hecho de involucrarse en un mismo programa con la competencia por un tema de visibilidad pública. Esto es sin duda un freno al desarrollo de la RSC en Chile, ya que se vela por el propio beneficio corporativo, más que por el desarrollo sustentable. Desde un enfoque más global, es relevante destacar que diversos autores han demostrado cómo la integración de los negocios con la sociedad puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventajas competitivas. Para alcanzar esta integración, “las empresas deben pasar de una postura fragmentada y defensiva a un enfoque integrado y positivo. El foco debe pasar de un énfasis en la imagen a un énfasis en la sustancia”<sup>36</sup>.

A la luz de los casos analizados cabe preguntarse entonces cuán profundo es en la práctica el compromiso empresarial con la Ciudadanía Corporativa, con un enfoque visionario que permita cambios sociales reales y nuevos “juegos de intercambio”. ¿O es que las empresas aún no han identificado las oportunidades —más que los riesgos— de relacionarse con socios comerciales con los cuales crear nuevos modelos de sustentabilidad para construir un mundo mejor?

---

<sup>36</sup> Ídem, Michael E. Porter, Mark Kramer.

## Innovación y capital humano: fomentar el empleo y la competitividad

### *El área “Capital Humano” de la Fundación Chile y la certificación de competencias laborales*

Hoy en día, la tarea de impulsar el desarrollo en el país involucra innovar en el mundo laboral: el desarrollo sustentable requiere enfocarse en las personas. Centrarse en los indicadores macroeconómicos (tasas de inflación e inversión, de productividad y de rentabilidad) no es suficiente para fomentar el progreso. El mundo del trabajo, y particularmente de los recursos humanos, aparece entonces como un eje central del desarrollo sustentable. El gobierno así lo comprende y es por ello que ha impulsado desde sus organismos programas para el desarrollo del capital humano. Un ejemplo de ello es el programa “Desarrollo de Capacidades Técnicas en Sectores Relevantes” de InnovaChile-CORFO, el cual consiste en un “subsidio a través del cual se busca mejorar la oferta de capacitación —que hoy existe en el mercado— para técnicos y profesionales, particularmente en lo referido a pertinencia y calidad. Se trata de generar nuevas ofertas o mejorar la oferta existente respondiendo a las brechas de capacitación detectadas en el sector donde se quiera intervenir”<sup>37</sup>.

En este contexto y desde el intento de “mover las fronteras de lo posible” para instaurar una nueva manera de enfrentar los desafíos generados por las “paradojas de la modernización”<sup>38</sup> es que la Fundación Chile también crea una línea de trabajo dedicada al capital humano. Esta institución decide, a partir de 1999, abrir el mundo de la innovación a las necesidades relacionadas con las personas, y en particular con la formación del capital humano. Así fue como la Fundación Chile inauguró el área de Capital Humano introduciendo en el país la certificación de competencias laborales como un instrumento para apoyar la formación y gestión del capital humano en los sectores y/o *clusters*

<sup>37</sup> Gobierno de Chile (2009) InnovaChile de CORFO: un socio activo para innovar en Chile.

<sup>38</sup> PNUD, Informe de Desarrollo Humano en Chile: *Las Paradojas de la Modernización*, 1998.

clave de la economía. Este proyecto ha sido liderado por la Fundación Chile y desarrollado junto con empresas, asociaciones gremiales y trabajadores en colaboración con el sector público nacional y con apoyo de redes internacionales y entidades bilaterales. Según palabras del director del área de Capital Humano de la Fundación Chile, “certificar las competencias laborales era una apuesta para ayudar a que las empresas definieran lo que requerían como capacidades en los trabajadores, y por otro lado ayudar a trabajadores que usualmente no tienen reconocimiento de sus habilidades formales a que puedan tener una certificación de sus competencias”<sup>39</sup>.

Un importante argumento para sustentar los beneficios de certificar las competencias laborales recae en la posibilidad de reducir las “asimetrías de información” al entregar al mercado del trabajo una acreditación de las capacidades de los trabajadores. Esto fomenta la empleabilidad y la movilidad laboral de los trabajadores, y por otra parte incrementa la competitividad de las compañías al mejorar la calidad de sus recursos humanos. Es así como este programa ha fomentado el empleo en el corto y mediano plazo y ha hecho más eficiente el mercado del trabajo, al permitir a las personas que por diversos motivos hayan quedado cesantes, certificar sus competencias laborales. También permite que los trabajadores estén mejor preparados para una reinserción laboral y a su vez reduzcan el período de búsqueda de empleo<sup>40</sup>.

Además, para el país la certificación de competencias laborales representa un bien público, ya que establece estándares de competencias requeridas en sectores productivos y así permite que las instituciones educacionales desarrollen programas acordes a las necesidades del mundo laboral. En este sentido, el papel de la Fundación Chile “ha sido ayudar a las instituciones educacionales a que incorporen el tema de las competencias laborales en el diseño de sus programas; y a que se vinculen con las empresas para que sus proyectos de formación tengan alguna base real desde el punto de vista de la demanda”<sup>41</sup>.

<sup>39</sup> Entrevista Hernán Araneda, director área Capital Humano, julio 2009.

<sup>40</sup> Entrevista Hernán Araneda, director área Capital Humano, julio 2009.

<sup>41</sup> Entrevista Hernán Araneda, director área Capital Humano, julio 2009.

Actualmente el enfoque de competencias laborales se encuentra consolidado y en proceso de institucionalización en el país. El término de la primera etapa de instalación de experiencias piloto realizadas en tres sectores (construcción, minería y turismo) y aplicadas bajo este modelo ha permitido el desarrollo de una segunda etapa de integración de estas experiencias y la generación de una visión común en el desarrollo del capital humano.

#### Cuadro síntesis del programa Competencias laborales<sup>42</sup>

Sectores Productivos	Áreas de desarrollo e innovación	Nº de Empresas participantes	Nº de Trabajadores certificados
Acuícola	1. Sistemas de certificación de competencias laborales en base a estándares.	200	30.000
Agroindustria			
Agrícola			
Alimentos			
Construcción	2. Desarrollo de competencias claves para la empleabilidad y el emprendimiento.	200	30.000
Gas/Electricidad			
Informática	3. Introducción de innovaciones para la formación y el aprendizaje.		
Logística			
Metalmecánico			
Minería	4. Gestión del Capital Humano en base a competencias.		
Pecuario			
Turismo			
Vitivinicola			
Agrícola			
Pesquero			

Según M. Porter, “la mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido. Es decir, las alternativas

<sup>42</sup> Fuente: Fundación Chile.

escogidas deben beneficiar a ambos lados”<sup>43</sup>. Sin duda este programa es el reflejo de la capacidad que pueden tener las empresas de incorporar una perspectiva social para entender la competencia. En otras palabras, el programa de certificación de competencias laborales da cuenta del vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa: las empresas no actúan simplemente a partir de impulsos filantrópicos, sino que fijan una agenda de RSC que produzca el máximo beneficio social, así como ganancias para la empresa al hacerse cargo de problemas sociales. Esta gestión corporativa tiene elementos de la 5ª etapa —transformación— del desarrollo de la Ciudadanía Corporativa, según el marco establecido por el Boston College. Esta etapa da cuenta de una estructura guiada por los negocios que tiene como motivación estratégica crear “cambio social”<sup>44</sup>. Sin embargo, esta visión que busca “cambiar el juego” es aún incipiente en Chile. En algunos sectores del país “todavía persisten estrategias tradicionales (...) por ejemplo, en el agro-exportador, en donde en la fase inicial de cosecha, los trabajadores temporeros son de bajísima calificación y la oferta de mano de obra es relativamente abundante y barata”<sup>45</sup>.

### *El proyecto PorqueSé*

En esta línea de trabajo, desde el año 2008 se ha incorporado en el área de Capital Humano de la Fundación Chile el proyecto “PorqueSé”. Dicho programa nace de un nuevo desafío del Mineduc en materia de formación técnica en los sectores productivos de informática y logística cuyos cursos se iniciaron en septiembre de 2008.

De características inéditas, PorqueSé permite a las personas reconocer aprendizajes previos adquiridos de manera formal e informal, reduciendo su tiempo de formación y titulación a un máximo de un año. Basado en módulos de aprendizajes por competencias, el proyecto

<sup>43</sup> Michael E. Porter, Mark Kramer, *Estrategia y Sociedad*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2006.

<sup>44</sup> “Etapas de la Ciudadanía Corporativa: Un marco para su desarrollo”; Philip Mirvis, Ph. D y Bradley K. Googins, Ph. D.; Boston College; 2009.

<sup>45</sup> Entrevista Hernán Aráneda, director área Capital Humano, julio 2009.

busca homologar la experiencia de los trabajadores mediante pruebas de reconocimiento de aprendizajes previos (R.A.P). Para la primera etapa postularon 705 trabajadores de 31 empresas, de los cuales un número de 200 favorecidos cursará gratuitamente sus módulos en los centros de formación técnica La Araucana, Instituto Tecnológico de Chile (ITC), DUOC y UCEVALPO.

Esta experiencia piloto llevada a cabo en 2009 contó con el financiamiento del Ministerio de Educación, a través de la División de Educación Superior DIVESUP, y del programa Chilecalifica. En cuanto a las empresas participantes, se involucraron 31 empresas, entre las cuales están: D&S /LTS, Cencosud, SAAM, Qcorp, CCU, Jasforwarding, Bluexpress, Quintec. En esta experiencia la apuesta es a que las empresas puedan hacerlo de manera independiente, y que “se den cuenta que esta iniciativa existe y que a futuro pueden hacerla, financiarla y apoyarla”<sup>46</sup>. Esta experiencia piloto pone de manifiesto de qué manera las innovaciones en materia de capital humano se relacionan con la responsabilidad social empresarial; en este caso, en beneficio de los empleados de las empresas al impulsar el desarrollo de sus capacidades y el reconocimiento formal de estas.

### *Los jóvenes y el mundo laboral*

Otra problemática social, fuertemente ligada al tema del capital humano, tiene relación con la inserción de los jóvenes en el mundo laboral, más aun cuando las tasas de desocupación en Chile desde el año 2006 hasta la fecha han oscilado entre un 6% y un 10%<sup>47</sup>, siendo los jóvenes los más afectados. Durante décadas la tasa de desocupación entre jóvenes de 15 a 24 años ha duplicado el desempleo a nivel nacional. Cuando la tasa de desempleo aumenta, los más afectados son los que tratan de ingresar por primera vez al mercado del trabajo: los jóvenes sin experiencia que no tienen capacitación. Prueba de

---

<sup>46</sup> Entrevista Hernán Araneda, director área Capital Humano, julio 2009.

<sup>47</sup> Instituto Nacional de Estadísticas: “Evolución tasas desocupación 2006-2009”; [www.ine.cl](http://www.ine.cl).

ello son las cifras de desempleo juvenil de julio de este año: la tasa alcanzó un 23,4% (223.670 jóvenes)<sup>48</sup>. Según se ha analizado, en parte el problema está ligado al tema del capital humano de los jóvenes, quienes “compiten con gente con mayor años de experiencia, con mayor formación, y en definitiva con más capital humano”<sup>49</sup>. El centro de innovación en Capital Humano de la Fundación Chile, consciente de este escenario, ha instaurado un ámbito de trabajo que tiene como objetivo el desarrollo de competencias claves para la empleabilidad y el emprendimiento de los jóvenes.

### *El proyecto TeOrienta*

El proyecto “TeOrienta: ciudad de las ocupaciones de Santiago” es un ejemplo del interés de la Fundación Chile por acompañar a los jóvenes en su desarrollo profesional. Esta iniciativa es un servicio integrado que tiene como objetivo entregar información y consejería y así apoyar la construcción de proyectos de vida laboral en personas en tránsito educación-trabajo y trabajo-trabajo. Inspirado en modelos europeos, TeOrienta se inserta a contar de 2008 dentro de la escena pública complementando los servicios de intermediación laboral. En esta dirección, asiste la labor de *matching*, con un enfoque que permite el desarrollo de capacidades en las personas para que aborden las transiciones laborales de manera autónoma, haciendo uso de recursos presenciales y virtuales disponibles, ya sea por medio de su Centro de Información y Orientación, como de su página web. Así, el programa constituye una herramienta pública y de libre acceso, que busca disminuir el desempleo, operando a través de una metodología que entrega orientación vocacional, consejería laboral y que facilita claves para el emprendimiento, entre otros servicios, a todos quienes buscan trabajo, profesión, formación o capacitación. Por otra parte su metodología permite capturar, procesar, organizar y difundir los cambios producidos en

<sup>48</sup> Instituto Nacional de Estadísticas: “Evolución tasas desocupación 2006-2009”; [www.ine.cl](http://www.ine.cl).

<sup>49</sup> Entrevista Hernán Arandeda, director área Capital Humano, julio 2009.

el mundo del trabajo. La figura de este componente constituye en sí mismo una innovación, respaldada por alianzas estratégicas establecidas por Fundación Chile con sectores claves de la economía<sup>50</sup>, como también la colaboración con redes internacionales expertas, como la *Réseau Cités des Métiers*<sup>51</sup>. Dicha organización concedió a TeOrienta la acreditación internacional “Ciudad de las Ocupaciones de Santiago”, el 9 de junio de 2008. El impacto obtenido por TeOrienta se manifiesta en el importante número de beneficiarios (usuarios, capacitados, visitas) que ha alcanzado el programa hasta la fecha.

#### Cuadro síntesis del impacto del programa TeOrienta<sup>52</sup>

Consejería Virtual	TeOrienta en Terreno	Consejería presencial
77.106 visitas	2.574 capacitados en el uso de recursos disponibles en la web.	2.000 atendidos en el Centro, sin cita previa
30.471 registrados	700 formadores de más de 100 Instituciones vinculadas a ámbitos como educación, capacitación e intermediación laboral.	70 visitas guiadas de instituciones socias.

#### *El Proyecto Entra 21*

Otra de las iniciativas en curso en beneficio del desarrollo profesional de los jóvenes chilenos es el programa “Entra 21: conectando jóvenes a empleos de calidad”. Entra 21 es una iniciativa latinoamericana de promoción del empleo juvenil ejecutada por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)<sup>53</sup> y el Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile, gracias al aporte de la International

<sup>50</sup> Te Orienta fue desarrollado gracias al aporte del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, a través del Programa Chilecalifica y SENCE; del Ministerio de Educación, mediante el portal Futuro Laboral, y del Fondo INNOVA de CORFO.

<sup>51</sup> El “Réseau Cités des Métiers” es una red de 26 iniciativas en el mundo que promueve servicios de información y orientación para el trabajo.

<sup>52</sup> Fuente: Fundación Chile.

<sup>53</sup> SENCE: [www.sence.cl](http://www.sence.cl).

Youth Foundation (IYF), entidad co-financiadora y administradora del Programa, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y Nokia.

Su labor en el plano nacional se concentra en asistir al programa Jóvenes Bicentenario de SENCE en el desarrollo de nuevas prácticas y metodologías que optimicen el trabajo de intermediación laboral en los programas de capacitación existentes, cuyas acciones son realizadas por Fundación Chile. Así también generar una estrategia de vinculación con empresas, encabezada por Nokia, bajo su línea de responsabilidad social.

Para ello dicho programa busca desarrollar modelos efectivos para servicios de capacitación y colocación laboral, teniendo como objetivo abordar la problemática de la transición de la educación al trabajo. Según Hernán Araneda “ahí se produce una pérdida: hay un costo social relevante debido a que no tenemos un sistema para asegurar que (los jóvenes) ingresen amigablemente al mercado del trabajo”<sup>54</sup>.

En el marco de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial de Nokia, para cumplir con su objetivo de ser “un buen ciudadano de la comunidad empresarial en todo sentido, ser un actor responsable y colaborador de la sociedad”, es esencial desarrollar proyectos de largo plazo que tengan como objetivo “ayudar a los jóvenes a encontrar su espacio en el mundo”<sup>55</sup>.

La meta de este programa es apoyar la inserción laboral, ya sea mediante prácticas o colocaciones efectivas, de 7.600 beneficiarios, de entre 18 y 29 años, desempleados, subempleados y/o madres solteras y egresados del programa Jóvenes Bicentenario de SENCE, en las regiones de Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O’Higgins, Maule y Biobío.

El apoyo a la intermediación laboral efectuado por este programa se focaliza en: entregar capacitación y asesoría laboral; fomentar el desarrollo de las capacidades de las instituciones chilenas de capacitación en el ámbito de la colocación laboral, y ayudar a los participantes a articular y presentar sus capacidades creando un “portafolio

<sup>54</sup> Entrevista Hernán Araneda, director área Capital Humano, julio 2009.

<sup>55</sup> [www.nokia.com](http://www.nokia.com).

de evidencia”. Además los jóvenes pueden especializarse en diferentes áreas, tales como administración, gastronomía, turismo y salud, entre otras. En definitiva, esta iniciativa incorpora una estrategia de difusión del programa de capacitación para jóvenes entre destinatarios finales y empresas; entrega orientación, formación, capacitación e intermediación laboral pertinente a la oferta y demanda del mercado del trabajo.

Por último cabe destacar que la importancia de dicho proyecto se manifiesta por una parte por la incorporación de mecanismos de monitoreo y seguimiento, de evaluación de impacto y de difusión de lecciones y experiencia. Además el programa cuenta con una serie de productos asociados, los cuales incrementan su impacto: apoyo en ferias de empleo SENCE; Diseño de un Manual de Diagnóstico y talleres de transferencia para Otecs; adaptaciones metodológicas y transferencia a 300 formadores de Otecs para cursos de desarrollo de competencias de empleabilidad; actividades motivacionales para jóvenes en proceso lectivo; desarrollo e implementación de estrategia de vinculación con empresas para búsqueda de prácticas laborales e inserción; apoyo y monitoreo de Otecs en proceso lectivo (profesionales de apoyo en regiones), entre otras.

#### Cuadro síntesis del programa ENTRA 21

Áreas de desarrollo e innovación	Capacidades desarrolladas	Organismos Participantes	Población Beneficiada
Empleabilidad y Emprendimiento	Capacitación	Fundación Chile	7600 jóvenes
	Asesoría laboral	International Youth Foundation	
	Capacidades Institucionales	SENCE Nokia	

#### *Brecha digital y empleabilidad*

La humanidad del siglo XXI está viviendo en la llamada “Era Digital”: “la convergencia de las telecomunicaciones y las tecnologías de la

información, han abierto nuevas posibilidades, pero, a la vez, han traído un conjunto de desafíos con respecto a una equitativa distribución de los beneficios de la nueva era para la ciudadanía<sup>56</sup>. El desarrollo de las telecomunicaciones y las nuevas tecnologías de información se concentra en países tecnológicamente desarrollados y en la población socioeconómica alta, creando una brecha entre los que tienen acceso a las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones (NTIC) y los que están marginados de ella. América Latina solo representa el 5% de los usuarios de Internet a nivel mundial y participa en el 0,5% del comercio electrónico mundial. Y en Chile, si bien es de los países más avanzados desde el punto de vista de la penetración de las tecnologías de la información dentro de América Latina, aún permanecen sectores del país aislados a estos cambios, en particular los sectores socioeconómicos bajos<sup>57</sup>. El desafío primordial de la Era Digital es entonces poder entregar un acceso equitativo a las NTIC para otorgar las mismas posibilidades y beneficios a la población sin importar su nivel de ingresos.

El problema de la empleabilidad en Chile se relaciona también con la existencia de la mencionada Brecha Digital, ya que perjudica especialmente a los jóvenes que buscan empleo. Según el Informe de Desarrollo Humano en Chile (2006), “en la medida en que las personas de los grupos socioeconómicos más bajos se alejan de los establecimientos educacionales que les proveen tanto de la infraestructura como un sentido para ese uso, paulatinamente perderán las capacidades desarrolladas y la actualización de los contenidos de la red. Esto los transformaría en ‘analfabetos digitales funcionales’<sup>58</sup>. En el año

<sup>56</sup> Mifsud, Tony (2006), *Ethos Cotidiano: un proceso de discernimiento*, Universidad Alberto Hurtado; (p.213-216: “Brecha Digital”).

<sup>57</sup> Ídem.

<sup>58</sup> Según el “Informe de Desarrollo Humano en Chile 2006: ¿Las Nuevas Tecnologías, un salto al futuro?”, los analfabetos funcionales son “aquellas personas que, si bien aprendieron habilidades básicas de lectura, no lo hicieron de manera suficientemente eficaz o sostenida en el tiempo de modo de fijar en ellas esa capacidad. Esta situación, junto al poco uso de esas habilidades, hace que estas personas no comprendan realmente lo que leen. Un fenómeno similar podría comenzar a ocurrir con el aprendizaje de habilidades tecnológicas si no son practicadas y actualizadas constantemente, transformando a aquellas personas en analfabetos digitales funcionales”.

2005 los jóvenes utilizan considerablemente más las nuevas tecnologías de información y comunicación que los adultos: un 81% de los jóvenes de entre 14 y 17 años utiliza un computador, mientras que solo el 37% de las personas de 18 años o más lo hace<sup>59</sup>. Sin embargo, existe una distancia significativa en el uso de las NTIC en los jóvenes según el grupo socioeconómico al que pertenezcan. Entre los 18 y los 24 años la utilización de Internet es menor en la medida que el grupo socioeconómico de origen baja: un 100% en el grupo alto, un 71% en el grupo medio y un 35% en el grupo bajo<sup>60</sup>. En términos profesionales esto se traduce en una desventaja importante en los jóvenes para poder integrarse al mundo laboral.

### *El programa Alfabetización digital*

Desde el año 2006 la Fundación Chile, junto con Microsoft, está implementando un programa que busca mitigar esta desigualdad. La iniciativa tiene como objetivo lograr que más de 100.000 jóvenes desempleados en todo el país puedan acceder a un curso de 60 horas en forma gratuita que les permita obtener una certificación internacional en el uso de programas informáticos, conocida como *Internet Computing Driving License* (ICDL). Para llevar a cabo este programa se ha instaurado un trabajo colaborativo con una red de ONGs especializadas en desarrollar cursos de alfabetización digital, como son Fundación de Vida Rural, Fundación El Encuentro, Maule Activa, Belén Educa y CDI, y que buscaba ser un aporte a la meta de alcanzar más de un millón de personas alfabetizadas digitalmente para 2010. Microsoft aporta los fondos para financiar 15.000 becas de capacitación y también se han sumado a esta iniciativa una serie de entidades públicas y privadas<sup>61</sup>. La capacitación digital representa un potencial significativo para que los

---

<sup>59</sup> Informe de Desarrollo Humano en Chile 2006: ¿Las Nuevas Tecnologías, un salto al futuro?

<sup>60</sup> Informe de Desarrollo Humano en Chile 2006: ¿Las Nuevas Tecnologías, un salto al futuro?

<sup>61</sup> Este programa fue distinguido con el Sello Bicentenario 2006. Para mayor información ver: [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com).

jóvenes marginados puedan ingresar al campo laboral al ampliar sus potencialidades y herramientas, lo que incrementa a su vez su seguridad personal al momento de buscar trabajo.

Finalmente, en la integración del negocio con la sociedad, la estrategia de Ciudadanía Corporativa de Microsoft reflejada en el programa de alfabetización digital, pone de manifiesto la relevancia que tiene la elección de un tema a ser tratado por la empresa, dentro de la diversidad de problemáticas sociales. Ninguna organización puede resolver todos los problemas de la sociedad ni asumir el costo de hacerlo. En consecuencia, las empresas deben seleccionar los desafíos sociales vinculados con su propio negocio y dejar que organizaciones especializadas, empresas de otras industrias, ONGs o instituciones gubernamentales mejor posicionadas se hagan cargo de otros desafíos sociales. “La prueba esencial que debe impulsar la RSC no es si una causa es meritoria, sino si presenta la oportunidad de crear valor compartido, es decir, un beneficio significativo para la sociedad que también es de valor para el negocio”<sup>62</sup>.

## La crisis del cambio climático: un desafío urgente

### El impacto del cambio climático en América Latina y Chile

Estamos viviendo una crisis llamada cambio climático. “El mundo dispone de menos de diez años para cambiar su rumbo. No hay otro tema más urgente y ninguno exige medidas tan inmediatas como este”<sup>63</sup>. Las primeras señales de esta crisis ya se están manifestando y actualmente millones de habitantes se ven enfrentados a crecientes sequías, inundaciones y temperaturas extremas que ponen (y pondrán) en riesgo la vida de las personas.

<sup>62</sup> Michael E. Porter, Mark Kramer, *Estrategia y Sociedad*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2006.

<sup>63</sup> Informe de Desarrollo Humano 2007-2008. La lucha contra el cambio climático: solidaridad frente a un mundo dividido. PNUD.

Hoy los más afectados por el cambio climático son los más pobres del mundo<sup>64</sup>; mañana serán las generaciones futuras, nuestros hijos y nietos. Este escenario ha llevado a la sociedad a comenzar a replantearse su manera de mirar el futuro: para poder seguir progresando como especie, la única manera posible es ser capaz de modificar radicalmente el modelo de crecimiento y desarrollo practicado desde la era industrial. Seguir en la misma dirección nos condena a graves problemas de subsistencia como sociedad y como especie. Estamos, entonces, ante un desafío histórico: el de encontrar la forma de progresar como seres humanos en armonía con nuestro entorno, en conjunto como sociedad y en una visión compartida de futuro.

Los recursos financieros y las capacidades tecnológicas y económicas no merman para impedir el cambio climático<sup>65</sup>: el desafío es incorporar nuestra capacidad de innovación y de trabajar unidos. El cambio climático es un problema que nos enfrenta a la naturaleza interdependiente de nuestra comunidad humana. Es un desafío propio de la globalización ya que “ningún país por sí solo puede ganar la batalla por el cambio climático”<sup>66</sup>. Evitar las amenazas de esta crisis exige un gran esfuerzo de cooperación internacional para establecer objetivos y mecanismos globales en la materia, y estos deben traducirse en estrategias y políticas nacionales concretas y puestas en práctica por todos los sectores de la sociedad civil.

En este contexto, desde principios de los años 1970 se manifiesta a nivel mundial la preocupación por la problemática medioambiental: en la Conferencia Mundial de Estocolmo y con el Informe del Club de Roma titulado “Los Límites del Crecimiento”. Luego, en 1987, con el Informe Brundtland se formaliza el concepto de Desarrollo

---

<sup>64</sup> Según el Informe de desarrollo Humano 2007-2008, entre los años 2000-2004 unos 262 millones de personas resultaron afectadas por desastres climáticos todos los años y más del 98% de ellas vivían en países en desarrollo.

<sup>65</sup> Ver: Informe Stern: La economía del cambio climático; 2006: [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.hm-treasury.gov.uk/independent\\_reviews/stern\\_review\\_economics\\_climate\\_change/stern\\_review\\_report.cfm](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/stern_review_report.cfm).

<sup>66</sup> Informe de Desarrollo Humano 2007-2008. La lucha contra el cambio climático: solidaridad frente a un mundo dividido. PNUD.

Sustentable<sup>67</sup>, y desde comienzos de los años 1990 se desarrollan acuerdos intergubernamentales entorno a planes de acción global a favor del Desarrollo Sustentable<sup>68</sup>, entendido como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias”<sup>69</sup>. Actualmente, el tema del cambio climático ha pasado a integrar la agenda de prioridades del Secretario General de las Naciones Unidas junto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

En esta materia la situación en América Latina y el Caribe es diferente a la de los países desarrollados ya que esta región, contrariamente a estos últimos, contribuye poco al calentamiento global pero sufre sus consecuencias de manera desproporcionada por estar localizada dentro de la franja de huracanes y tener numerosos Estados insulares y zonas costeras bajas, por depender de los deshielos andinos para el suministro de agua a los sectores urbano y agrícola y por estar expuesta a inundaciones e incendios forestales, entre otras particularidades<sup>70</sup>. Dado este preocupante escenario, en América Latina la discusión sobre el cambio climático ha comenzado a enfocarse no solo en el impacto medioambiental de este fenómeno sino que también en sus efectos económicos: “como el vínculo con el comercio internacional, el contagio negativo de las finanzas públicas y las futuras restricciones a un desarrollo económico con alto grado de consumo de carbono”<sup>71</sup>.

Para Chile es tan relevante como para otros países el tema del cambio climático. Sin embargo, el país es particularmente vulnerable en ciertos aspectos específicos dada su condición geográfica: zonas costeras bajas; zonas áridas y semiáridas; áreas susceptibles a la deforestación o erosión, a los desastres naturales, a la sequía y a la desertificación; áreas

<sup>67</sup> Informe de Naciones Unidas “Nuestro Futuro Común”, elaborado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

<sup>68</sup> Conferencia de Río (1992; 1997; 2002); Convención sobre Cambio Climático (1992); Protocolo de Kioto (1997).

<sup>69</sup> Comisión Brundtland, Asamblea General de las Naciones Unidas, 1987.

<sup>70</sup> *Cambio climático y desarrollo en América Latina y el Caribe: una reseña*, José Luis Samaniego (coord.), CEPAL, 2009.

<sup>71</sup> Para mayor información ver: *Cambio climático y desarrollo en América Latina y el Caribe: una reseña*, José Luis Samaniego (coord.), CEPAL, 2009.

urbanas altamente contaminadas y ecosistemas frágiles. Asimismo, estudios nacionales proyectados al 2040 indican intensificación de aridez en zona norte, avance del desierto hacia el sur, reducción hídrica en zona central y aumento de precipitaciones al sur<sup>72</sup>. Desde el gobierno se han articulado algunas medidas para reforzar la política medioambiental nacional y contribuir al desarrollo sostenible. Teniendo como foco el Plan de Acción Nacional en Cambio Climático, la transferencia de tecnologías para la mitigación y la adaptación, la disponibilidad de fondos adicionales para abordar el problema y la disposición de participar en el mercado del carbono<sup>73</sup>.

### El área medioambiente y energía de la Fundación Chile

Es en este contexto que el área de medioambiente y energía de la Fundación Chile ha surgido para promover y desarrollar innovaciones de alto impacto que conduzcan al desarrollo sustentable del país. Su abanico de proyectos es amplio y diverso: desde temas de energías renovables no convencionales hasta iniciativas de eficiencia energética, gestión del agua, tratamiento de riles industriales, geotermia y búsqueda de nuevas fuentes de energía renovable. El foco de trabajo de la Fundación Chile para desarrollar estos temas es por “la vía de hacer transferencias o innovaciones tecnológicas, resolviendo problemáticas del mercado y/o generando alguna oportunidad en él. (...). Por ejemplo, fue la Fundación Chile que, cuando partieron los temas de producción limpia, hicieron todas las etapas de fortalecimiento de capacidades, entrenando para que se instaurara un capacidad técnica en el país, a nivel de los técnicos y en las propias empresas, haciendo proyectos demostrativos para que se entendiera el concepto. (...). Y finalmente lograr que se instalara como tema en la agenda de la sociedad”<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> Para mayor información ver Comisión Nacional de Medio Ambiente: [www.conama.cl](http://www.conama.cl).

<sup>73</sup> [www.conama.cl](http://www.conama.cl).

<sup>74</sup> Entrevista Marcela Angulo, gerente área medio ambiente y energía.

### *El proyecto Plataforma Solar de Atacama*

Un buen ejemplo, dentro de la variada gama de iniciativas emprendidas por la Fundación Chile, es el proyecto Plataforma Solar de Atacama. Este proyecto es revelador del papel que cumple la Fundación Chile como organismo innovador, articulador y creador de confianzas en el desarrollo sustentable del país en materia de sustentabilidad ambiental. El objetivo de esta iniciativa es crear un polo tecnológico y productivo de categoría mundial hacia el año 2018 en la región de Atacama. Esta región se caracteriza por tener condiciones naturales favorables como: una alta radiación solar, un clima muy seco y cielos despejados. Además esta zona presenta una alta disponibilidad de tierras, una falta de agua para propósitos mineros (cobre, oro, hierro) y agrícolas (aceitunas, uvas) y, en la actualidad, la energía se genera a través de “fuentes sucias” con importantes huellas de carbono. Dado este contexto, el proyecto Plataforma Solar de Atacama tiene como objetivo transformar esta región en un centro neurálgico de investigación, desarrollo y transferencia tecnológica en energía solar y lograr que genere nuevas fuentes de agua, inversiones productivas y formación de capital humano especializado. Entre sus objetivos se encuentra la búsqueda de aplicaciones rentables como la desalinización de agua y el uso de la energía solar para disminuir los costos del proceso minero. Más específicamente, entre los resultados esperados de esta iniciativa se encuentran tres fases determinantes:

Período <sup>1</sup>	Fases de desarrollo del proyecto
2009-2010	Diseño de un plan estratégico, creación de capacidades, realización de proyectos demostrativos <sup>2</sup> .
2011-2015	Instalación de infraestructura tecnológica de desarrollo y pruebas, desarrollo de plantas de escala piloto y soporte técnico a iniciativas de escala comercial. Atracción de inversiones para localización de empresas productivas en la región.
2016-2018	Desarrollo y fortalecimiento del <i>cluster</i> solar.

<sup>1</sup> Elaboración propia en base a información de Fundación Chile ([www.fundacionchile.cl](http://www.fundacionchile.cl)).

<sup>2</sup> Actualmente, dentro de las actividades desarrolladas por la Fundación Chile destacan: la integración de tecnología solar y de desalinización con sistema de recuperación del calor para mejorar su eficiencia, reducir los gastos y así obtener precios competitivos; un sistema de transporte de agua para uso minero, agrícola y de consumo privado utilizando energía solar y eólica; el desarrollo de un sistema integrado de generación y distribución eléctrica para proveer electricidad a un pueblo pequeño sin acceso a la red eléctrica; y la utilización de energía solar en el proceso minero.

La iniciativa de Plataforma Solar de Atacama tiene como misión incorporar las energías renovables a la matriz energética nacional aprovechando recursos localmente disponibles con el fin de emprender nuevas oportunidades comerciales en Chile. El proyecto ha sido liderado por la Fundación Chile con cofinanciamiento del Gobierno Regional de Atacama y el apoyo de Codelco División Salvador. De este modo la Fundación Chile representa un organismo articulador de instituciones públicas y privadas y potenciador de una gestión en red en pos del desarrollo sustentable del país.

Desde la mirada de la RSC, el compromiso de las empresas con el medioambiente significa transitar hacia una nueva cultura medioambiental y valórica, asumiendo una reestructuración de las relaciones Estado/sociedad/empresa y asumiendo una relación integral entre equidad, desarrollo y sustentabilidad medioambiental. Asimismo la responsabilidad medioambiental de las empresas implica una modificación de patrones de producción y de consumo y la adopción de nuevas orientaciones tecnológicas para atenuar impactos y reducir riesgos medioambientales<sup>75</sup>. En esta perspectiva la iniciativa Plataforma Solar de Atacama destaca por estar impulsada desde una base tripartita (Fundación Chile, gobierno regional y Codelco-Salvador) y por promover la innovación en el desarrollo sustentable del país creando una nueva fuente de energía renovable.

### *La problemática del cierre de faenas productivas*

Cabe destacar también que este proyecto articula la preocupación por el medioambiente con un tema crítico de la RSC ligado a la problemática del cierre de faenas productivas. En efecto, las operaciones de Codelco-Salvador se realizan en el norte de la Región de Atacama entre la cordillera de Los Andes a 2.600 metros de altura y el puerto de Barquitos al norte de Chañaral, con una población actual de aproximadamente

---

<sup>75</sup> Para mayores antecedentes sobre la responsabilidad medioambiental de las empresas ver “Guía para la empresa ambientalmente sustentable”, Acción RSE, 2007 y “Responsabilidad Ambiental: Guía Práctica para Empresas de un buen ciudadano corporativo”, Acción RSE, 2003.

7.000 habitantes. Esta división tiene a su cargo la mina Inca de explotación subterránea, y las minas Campamento Antiguo y Damiana Norte a rajo abierto. Salvador explota minerales oxidados y sulfurados a partir de los cuales produce cátodos de cobre, molibdeno, barros anódicos y ácido sulfúrico. En el año 2005 Codelco anunció el cierre definitivo de la mina y decidió que el proceso de clausura comenzaba el año 2008 con el cierre de las líneas de producción de óxidos, para concluir con el área de sulfuros de la mina subterránea. En tanto, los procesos de extracción se cerrarían en el 2011. Esto afecta a 1.700 empleados que trabajan en forma directa o en actividades secundarias relacionadas con la minera, además de sus familias. Como consecuencia, Codelco-Salvador ha planificado una estrategia de reconversión productiva que implica un proceso de reubicación de forma tal de poder ubicar a la mayor cantidad posible de empleados en otras divisiones de Codelco, además de planes especiales de retiro, empleados que se acogen a jubilación y otro tipo de iniciativas que permiten “tener controlada la situación interna”<sup>76</sup>. Por otra parte, desde el punto de vista externo, surge la problemática del impacto del cierre de Codelco-Salvador en las actividades económicas de la zona, particularmente en Diego de Almagro y Chañaral. En este contexto, la empresa se plantea la reconversión productiva para “buscar actividad económica, de visión de mediano y largo plazo, que favorezca el desarrollo de la provincia”<sup>77</sup>. De esta manera se crea una alianza entre la Fundación Chile y Codelco-división El Salvador con el fin, por parte de la empresa pública, de hacerse cargo de las consecuencias sociales del cierre de la faena y de generar alternativas —en particular empleo— a través del desarrollo de una nueva actividad económica que pueda absorber los recursos humanos locales y permita la reconversión productiva post-cierre de sus trabajadores en una actividad que contribuye al desarrollo sostenible de la zona y el país.

Al costo social del cierre de las faenas mineras se suma el costo medioambiental, por lo cual es urgente abordar esta problemática de manera responsable, más aún cuando no existe en Chile un marco

<sup>76</sup> Entrevista Mario Cabezas, Gerente Corporativo Codelco.

<sup>77</sup> Entrevista Mario Cabezas, Gerente Corporativo Codelco.

legal integral que lo regule<sup>78</sup>. Chile tiene larga tradición minera y desde mediados del siglo XIX surgen explotaciones a gran escala como fue el salitre, luego el cobre, la plata y el oro. Esta actividad ha legado un número considerable de faenas mineras abandonadas<sup>79</sup>, generando riesgos para las personas y el medioambiente al producir “pasivos ambientales mineros” (PAM), que podrían ser reducidos creando desde el inicio una estrategia de cierre que se haga cargo de la problemática ambiental. En Chile, si bien los estudios y formulación de un anteproyecto de ley de cierre de minas se inicia a partir del año 1999, no existe aún, según la normativa aplicable actualmente al cierre de faenas mineras, un tratamiento sistemático de la etapa de cierre de faenas en la legislación sectorial minera, sino más bien menciones esporádicas y carentes de visión medioambiental. En efecto, la normativa vigente solo establece la obligatoriedad de confeccionar planes de cierre con la finalidad de prevenir, minimizar y/o controlar los riesgos y efectos negativos que puedan generarse o continúen presentándose con posterioridad al cese de las operaciones de una faena minera en la vida e integridad de las personas que se desempeñan en ella, y de aquellas que bajo circunstancias específicas y definidas están ligadas a ella y se encuentren en sus instalaciones e infraestructura<sup>80</sup>.

### *Los proyectos “Soluciones tecnológicas ambientales para cierre de faenas mineras” y “Gestión ambiental minera”*

La Fundación Chile, consciente de la problemática ligada al cierre de faenas mineras y al tema de los pasivos ambientales generados por algunas las empresas, está realizando proyectos pilotos de innovación en estas áreas. Primero, en el caso específico del cierre de faenas mineras, la Fundación Chile está incorporando innovaciones tecnológicas en

<sup>78</sup> En la actualidad está en discusión un proyecto de ley de cierre de faenas mineras: [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl).

<sup>79</sup> En el año 2007, según un catastro del Sernageomin, el número de faenas mineras cerradas y paralizadas ascendía a 213, de las cuales 43 presentaban riesgo medioambiental y 73, riesgo físico.

<sup>80</sup> Reglamento de Seguridad Minera (artículo 489).

su área de “Evaluación de riesgos y remediación ambiental”, con sus proyectos llamados: “Soluciones tecnológicas ambientales para cierre de faenas mineras” y “Gestión ambiental minera”. El primer proyecto mencionado tiene como objetivo realizar aplicaciones piloto de cuatro tecnologías ambientales innovadoras orientadas a la remediación de suelos y aguas, así como a la evaluación de riesgos ambientales. Para ello se contempla la realización de un levantamiento geofísico para detectar eventuales contaminantes en el agua subterránea generada por un tranque de relave. Adicionalmente se implementarán a escala piloto tres tecnologías impulsadas por Fundación Chile, utilizadas en el tratamiento de residuos de la minería<sup>81</sup>. En cuanto al proyecto de Gestión ambiental minera, este tiene como objetivo central crear un “Paquete Tecnológico” para evaluar, a un menor costo, el riesgo ambiental asociado a una faena minera y apoyar de este modo la elaboración de planes de cierre<sup>82</sup>. El proyecto está conformado por seis módulos (Geofísica, Modelación Hidrogeológica, Procesamiento de Imágenes Satelitales, Caracterización Química y Mineralógica, Sondajes Ambientales y Evaluación de Riesgo), los cuales entregan resultados que posteriormente son integrados en un Sistema de Información Geográfica (SIG), con la finalidad de apoyar futuros planes de gestión ambiental minera<sup>83</sup>.

---

<sup>81</sup> Estas tecnologías son Wetland (para tratar aguas claras de tranques de relaves); VGT (utilizada principalmente para estabilizar material de tranques de relaves), y se realizarán además pruebas de tratabilidad de Barreras Reactivas Permeables, tecnología orientada a la descontaminación de acuíferos. Esta iniciativa se realiza en alianza con Bioplanta (Alemania), Center for Mined Land Rehabilitation (CMLR Australia), Veticon Consulting (Brisbane, Australia) y ETI (Canadá). Fuente: Fundación Chile.

<sup>82</sup> El proyecto denominado “TORESA” (Toolkit for Remote Sensing Risk Assessment and Environmental Monitoring of Mining Activities) está financiado por el Fondo de Cooperación Chile-Suecia y se realiza en alianza con Alianzas el Instituto Sueco IVL (Swedish Environmental Research Institute Ltd.), Hidroambiente Consultores, Geoinformación, SRGIS y Compañía Chilena de Perforaciones.

<sup>83</sup> Sobre los antecedentes de estos proyectos: [www.fundacionchile.cl](http://www.fundacionchile.cl).

### *El proyecto “Pasivos ambientales Enap Magallanes”*

Por otra parte, para abordar la problemática de pasivos ambientales, la Fundación Chile está implementando el “Proyecto pasivos ambientales Enap Magallanes”. La iniciativa se realiza en alianza con Enap Magallanes, empresa perteneciente al Estado de Chile y líder nacional en proveer y entregar servicios relacionados al hidrocarburo. La presencia de la empresa se concentra principalmente en la zona de Magallanes, donde el impacto generado por las faenas en el ecosistema ha hecho necesario una remediación ambiental. En consecuencia, dicho proyecto tiene por objetivo disminuir la condición de riesgo ambiental dada por la concentración de hidrocarburos presentes en las fosas, debido a las antiguas faenas de perforación y producción de pozos de petróleo que Enap desarrolló desde 1945. La Fundación Chile realiza un servicio de asesoría integral enfocada en desarrollar la gestión técnica y económica del proyecto de pasivos ambientales de la empresa, además de supervisar las actividades de biorremediación y de buscar tecnologías y estrategias alternativas de remediación. El resultado esperado pretende la remediación del 100% de las fosas críticas. Así este plan pone de manifiesto el compromiso voluntario y comprometido por parte de la empresa con la comunidad y el medioambiente (ya que no responde a una exigencia legal) y de responsabilizarse por la herencia ambiental histórica, adelantándose a la normativa ambiental<sup>84</sup>.

En definitiva, los proyectos mencionados que son solo un ejemplo de la variada gama de iniciativas emprendidas por la Fundación Chile, ponen de manifiesto su capacidad de desarrollar innovaciones determinantes para permitir el desarrollo sustentable. Asimismo, estos manifiestan la necesidad y el desafío de que las empresas diseñen e integren un sistema de gestión ambiental eficiente y de mejoramiento continuo —sin que conformarse con el cumplimiento de la insuficiente normativa medioambiental existente— con el fin de permitir que las futuras generaciones no sufran las consecuencias del cambio climático. La gestión ambiental es sin duda una dimensión relevante de la ad-

<sup>84</sup> Enap: [www.enap.cl](http://www.enap.cl).

ministración de empresas ya que no solo la opinión pública está más informada y critica, sino que también resulta urgente mitigar el efecto en el entorno de sus operaciones. Por último, la gestión ambiental implica también un beneficio tanto para la comunidad y el ecosistema, como para las propias empresas por la reducción de los costos de financiamiento (menos riesgo y/o menos pasivos ambientales), los mejores precios por la venta en nichos de mercado con mayor disposición de pago, y finalmente por la reducción de sus costos de producción al hacer sus operaciones más eficientes. Sin embargo, según la Fundación Chile aun existen algunas complicaciones y/o desafíos en cuanto a la gestión ambiental en Chile: estas no suelen estar integradas a las estrategias de negocios; suelen tener un bajo nivel de visibilidad dentro de la organización; están enfocada en la gestión de crisis; y cuentan con una baja capacidad de aprendizaje organizacional ya que no suelen existir registros largos y confiables<sup>85</sup>.

## CORFO y la contribución a la eficiencia y diversificación energética

### *Apoyo a la eficiencia energética de las empresas*

La CORFO, a través de distintas iniciativas, ha querido enfrentar la problemática del cambio climático, particularmente mediante su contribución en materia de eficiencia y diversificación energética, reforzando así los impulsos generados desde el Gobierno. Por ejemplo, en su línea, “Mejorar la gestión de procesos”, CORFO cuenta con diversos programas que apuntan a desarrollar la eficiencia energética en el país, tales como:

---

<sup>85</sup> Fundación Chile: [www.fundacionchile.cl](http://www.fundacionchile.cl).

Programas <sup>1</sup>	Objetivo	Beneficiarios/quienes pueden postular	Tipo de Proyectos que financia
CREDITO CORFO EFICIENCIA ENERGÉTICA	Es un crédito de largo plazo o leasing bancario que permite a las empresas realizar las inversiones requeridas para la implementación de proyectos de optimización del uso energético y la reducción de costos asociados a su utilización. El financiamiento es otorgado por bancos comerciales con recursos de CORFO y de Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) de Alemania.	Empresas productoras de bienes y servicios con ventas anuales de hasta el equivalente a UF 1 millón, excluido el IVA.	Inversiones en maquinarias y equipos, la ejecución de construcciones, instalaciones y obras civiles, servicios de ingeniería y montaje, o similares que requieran las empresas para desarrollar sus actividades productivas, incluyendo capital de trabajo asociado a dichas inversiones.
PROGRAMA DE PREINVERSIÓN EN EFICIENCIA ENERGÉTICA	Apoyo a la optimización del consumo energético y la reducción de costos asociados a su uso, que permita a las Pymes identificar diversas alternativas de inversión y evaluarlas técnica, económica y financieramente.	Empresas con ventas anuales netas de hasta 1.000.000 UF.	Estudios de eficiencia energética orientados a optimizar su consumo. Subsidia consultorías para: auditoría de eficiencia energética; plan de implementación de las medidas de eficiencia energética; proyecto de inversión para presentar a una fuente de financiamiento.
CREDITO CORFO MEDIOAMBIENTAL	Crédito de largo plazo o leasing bancario que permite a las Pymes realizar inversiones para producir más limpio y cumplir la normativa medioambiental. El financiamiento es otorgado por bancos comerciales con recursos de CORFO y de Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) de Alemania.	Empresas productoras de bienes y servicios con ventas anuales de hasta el equivalente a US\$ 30.000.000, excluido el IVA.	Financia inversiones destinadas a aplicar o introducir tecnologías ambientales preventivas; que reduzcan la contaminación ambiental mediante el tratamiento preventivo o correctivo de emisiones gaseosas; que disminuyan la contaminación acústica ocasionada por los procesos productivos; entre otras acciones.
PROGRAMA DE PREINVERSIÓN EN MEDIO AMBIENTE	Subsidio para que las Pymes puedan tomar las mejores decisiones (técnicas, económicas y financieras), respecto de inversiones preventivas y/o de control para minimizar sus impactos ambientales y mejorar su productividad.	Empresas con ventas anuales netas de hasta 1.000.000 UF, que ya hayan implementado prácticas de producción limpia de baja inversión ("tecnologías blandas").	Estudios de evaluación técnica, económica y financiera de proyectos de inversión preventivos y/o de control, en subespecialidades como: emisiones atmosféricas; residuos líquidos; residuos sólidos; soluciones acústicas; eficiencia energética; calificación de riesgos.

<sup>1</sup> Elaboración propia en base a información de CORFO ([www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)).

Estos instrumentos han sido reforzados por la CORFO a través de la herramienta de apoyo a la contratación de consultorías para eficiencia energética (instrumento de fomento específico) creada en 2006, la cual ha fortalecido el programa País de eficiencia energética, impulsado por el Gobierno desde enero del 2005 a través del Ministerio de Economía. Este instrumento tiene como objetivo “cofinanciar consultorías especializadas para la realización de estudios que permitan identificar y evaluar técnica, económica y financieramente diversas alternativas de inversión para la optimización del uso energético y la reducción de costos asociados a su uso”<sup>86</sup>.

Por otra parte la CORFO también ha estado presente en innovaciones en materia de energías renovables. Cabe destacar en este sentido que recientemente fue inaugurado en Chile un centro de energías renovables el cual fue financiado en conjunto entre el ente nacional regulador de energía —Comisión nacional de energía (CNE)— y la CORFO. Este Centro tiene como objetivo ayudar a investigar, desarrollar y promover proyectos de energías renovables no convencionales, además de servir como fuente de información para los inversionistas y los encargados de elaborar las políticas. El Centro representa la voluntad de articular los esfuerzos públicos y privados por desarrollar el gran potencial de recursos energéticos renovables no convencionales que tiene el país tanto en energía geotérmica, solar y eólica, entre otros<sup>87</sup>. En relación a las funciones del Centro estarán, entre otras: estudiar la evolución y el desarrollo de las tecnologías de ERNC y su aplicabilidad en Chile, para facilitar la eliminación de barreras en la materialización de proyectos; promover y desarrollar una red de convenios con centros e instituciones, a nivel nacional e internacional, que estén realizando promoción e innovación en ERNC; servir de centro de información y orientación para entes gubernamentales, inversionistas, desarrolladores de proyectos e investigadores académicos; generar catastros de recursos naturales para el desarrollo de las ERNC; velar porque exista acreditación en la competencia de recursos humanos, así como certificación de productos y servicios que sean conexos a proyectos de ERNC.

<sup>86</sup> Alejandro Corvalán, Subgerente de Fomento de CORFO.

<sup>87</sup> AcciónRSE, noticias nacionales, agosto de 2009.

La creación de este centro se enmarca dentro de las diversas acciones instauradas por el Gobierno de Chile con la voluntad de duplicar en el país la capacidad instalada de energías renovables no convencionales en el período 2006- 2010. Para ello, tanto la Comisión Nacional de Energía como CORFO, seguirán trabajando coordinadamente con el Centro de Energías Renovables, CER, por el desarrollo de las energías limpias; la primera institución lo hará en materia de regulación e información, y la segunda, en lo que respecta a la promoción de inversiones.

### **CORFO: fomento del emprendimiento innovador y RS**

Dentro de los ejes de trabajo de CORFO está el de apoyar el desarrollo de las Pymes ya que estas empresas tienen una problemática particular que dificulta entre otras, la incorporación de la responsabilidad social en su gestión: financiamiento caro y baja productividad, lo cual genera debilidades en la gestión de su negocio. CORFO busca responder a la necesidad de fortalecer la gestión en las Pymes, promoviendo el diseño, en conjunto con otras instituciones, de procesos de calidad que incorporen elementos de gestión amplios en un nivel acorde a su realidad. Ello con el fin de permitir que los empresarios desarrollen liderazgos sólidos y visionarios y que las empresas desarrollen la capacidad para definir una estrategia, estructurar e implementar los planes de acción que se derivan de ella, basados en información relevante de su entorno y en especial de sus clientes. Esta iniciativa implica además un mecanismo para el cumplimiento de requisitos en diferentes áreas, algunos de los cuales involucran directamente acciones de RSE. Es así como en su línea de fomento a la calidad, la CORFO busca contribuir al aumento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, mediante el apoyo al mejoramiento de su gestión, el impulso de la asociatividad empresarial y su integración a cadenas productivas. Es en esta línea que la CORFO ha desarrollado un programa de calidad, que busca la incorporación de estándares y sistemas de gestión de calidad, a través de un sistema escalonado de mejora continua y que ha

permitido la incorporación de elementos de RSE<sup>88</sup>. Esto representa un paso importante para ayudar a las Pymes a alcanzar un nivel mínimo de gestión para poder incorporar, de forma indirecta, la RSE como parte de la estrategia de la empresa.

Por otra parte la CORFO, a través de un proyecto de InnoVaChile de CORFO adjudicado en febrero del 2008, es participe de la Norma Internacional ISO 26000: directrices sobre Responsabilidad Social. El Instituto Nacional de Normalización —en su calidad de coordinador del Comité Espejo y representante oficial de ISO en Chile— es la entidad ejecutora del proyecto, cuyo objetivo es visibilizar el concepto de Responsabilidad Social en Chile, a partir del enfoque de la norma ISO 26000. Entre los impactos deseados del proyecto InnoVa se espera involucrar a grandes, medianas y pequeñas empresas en el desarrollo de practicas socialmente responsables. Desde el punto de vista social, se busca que las organizaciones hagan uso de la norma, potenciando e identificando la cadena de suministro con el fin que cada organización pueda revisar los impactos que producen sus actividades.

La preocupación por la responsabilidad social en la cadena de valor es otro un ámbito particularmente trabajado por CORFO. En efecto, paralelamente a dichas iniciativas mencionadas, la institución ha implementado dos programas que apuntan al fortalecimiento de las Pymes en el país y que han impulsado al mismo tiempo el desarrollo de la RSE.

### Programa de asistencia técnica para pequeñas empresas

El objetivo del Programa de asistencia técnica para pequeñas empresas es implementar un modelo de RSE adecuado a la realidad de las Pymes. Hasta el momento son más de treinta las Pymes que están integrando la RSE en su modelo de gestión. Para ello Vincular cuenta con una alianza con importantes gremios del país como socios estratégicos, tales como: Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas (ASIMET),

---

<sup>88</sup> Gerencia de Fomento, CORFO.

Asociación de Exportadores de Chile (ASOEX), Asociación de Industriales de Antofagasta (AIA), Asociación de Exportadores Manufactureros (ASEXMA), Corporación Chilena del Vino (CCV), Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) y la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS). Esto demuestra la importancia de integrar las agrupaciones gremiales en la adopción de la RSE en las empresas de su sector. El proyecto es gestionado y ejecutado por Vincular, organización dedicada a desarrollar e implementar herramientas de RSE, consultoría, formación de competencias y a desarrollar investigación especializada en esta temática<sup>89</sup>. El proyecto “Adopción de la Responsabilidad Social Empresarial en la Pequeña y Mediana Empresa en Chile”, cuenta con el apoyo financiero de CORFO y el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN/BID) y tiene como objetivo principal incrementar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a través de la incorporación de la RSE en sus estrategias de negocios, como un sistema de gestión de las Pymes chilenas. Para ello el foco de la intervención se ha centrado en tres ámbitos: formación de la oferta local y de la capacidad interna de empresas de RSE; asesorías a Pymes (diagnostico, implementación, seguimiento, evaluación); promoción de la RSE y evaluación de resultados. El proyecto, iniciado en 2004, buscaba incrementar en un plazo de 4 años la competitividad de 150 Pymes.

A continuación se presentan algunos casos destacados del proyecto “Adopción de la responsabilidad social empresarial en la pequeña y mediana empresa en Chile”.

### *Agrícola Santa Laura del Alto: la valoración de los trabajadores*<sup>90</sup>

Agrícola Santa Laura del Alto es una Pyme frutícola familiar que nace en 1993 orientada al mercado externo. Ubicada en la comuna de Buin en la Región Metropolitana, cuenta con una planta de 23 trabajadores permanentes, 59 a 150 temporeros según la época del año, de los que

<sup>89</sup> VINCULAR: [www.vincular.org](http://www.vincular.org).

<sup>90</sup> Fuente: Vincular, casos PYMES: [www.vincular.org](http://www.vincular.org).

45 poseen estabilidad laboral. La empresa posee la certificaciones de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Eurepgap y ventas por \$532 millones (2005). En 2004 la empresa, junto con otras Pymes de la comuna, decide participar en el programa de RSE de VINCULAR, con el fin de formalizar sus prácticas y ser reconocidos en el sector frutícola exportador como una empresa que cumple con sus compromisos, que mantiene una alta calidad en sus productos y por la convicción de que el crecimiento de la empresa va de la mano del desarrollo de sus empleados. El objetivo general de la iniciativa fue planificar las acciones de negocios de la empresa desde una perspectiva estratégica a través del desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión RSE, a fin de mejorar la productividad y competitividad de la empresa, contribuyendo a un desarrollo económico sustentable. El proyecto abarcó áreas de gestión estratégica y liderazgo, gestión de la calidad, recursos humanos y gestión de la información. Y se establecieron los siguientes objetivos de trabajo:

- Asegurar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, estableciendo políticas globales y sistemas de gestión RSE.
- Aumentar los programas de aseguramiento de calidad y certificaciones, tanto nacionales como internacionales, consolidando la infraestructura y tecnologías utilizadas.
- Implementar sistemas de evaluación y de desempeño del personal.
- Optimizar estrategias comerciales para ventas directas en el extranjero.
- Establecer herramientas para asumir en mejores términos las condiciones cambiarias, laborales y tributarias.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se trabajó en tres etapas: primero se definió y formalizó un Gobierno Corporativo (misión, visión, objetivos, políticas, estrategias); luego se desarrolló un sistema de gestión y administración de recursos humanos y personal (análisis y descripción de puestos, evaluación de desempeño, capacitación y

desarrollo del personal, competencias laborales); y finalmente se trabajó en el diseño y administración de un sistema de comunicación interna y externa.

Esta iniciativa fue dirigida a los trabajadores, no solo de planta sino también a los temporeros, por la cada vez mayor dificultad en la contratación de mano de obra para labores agrícolas. Se involucró a todos quienes participan en la empresa: directores, personal administrativo, jefes de área, supervisores, inspectores de calidad y trabajadores en general, asegurando su participación en jornadas focalizadas en la calidad y en el trabajo de equipo, con resultados beneficiosos para la empresa.

Para la realización del programa fue necesario invertir recursos financieros para mejorar las condiciones laborales (tanto en infraestructura, equipamiento y capacitación, entre otros). Asimismo, se instauró un programa de capacitaciones y se incorporó una persona responsable de la comunicación interna y externa de la empresa.

En cuanto a los resultados obtenidos, estos han generado múltiples beneficios para la empresa:

- Mayor integración y compromiso de los trabajadores.
- Mayor facilidad en la detección de oportunidades de mejora para la empresa.
- Disminución de costos de mano de obra (menos mano de obra para las mismas tareas, producto de las capacitaciones).
- Aumento en la eficiencia productiva (en *packing* y deshidratadora: mayor número de kilos de fruta procesada por hora).
- Aumento en porcentaje de fruta de calidad exportable.
- Apertura a generación de alianzas con otras Pymes para exportar directamente.
- Percepción de mejora de imagen de la empresa con clientes externos traducido en mejores negociaciones.
- Impactos positivos en términos: económicos, clima organizacional, estabilidad laboral de los trabajadores; estándares de calidad exigidos por mercados externos.

### *Envases Orlandini: apostando por el crecimiento responsable<sup>91</sup>*

Otro caso que se destaca es el de la empresa Envases Orlandini. Es una empresa del área metalúrgica-metalmecánica, dedicada a la fabricación de envases impresos de hojalata ubicada en la comuna de Santiago y cuenta con 109 trabajadores permanentes y 9 con contrato temporal. Esta empresa ha sido pionera en su rubro en la incorporación a partir de 2004 de la Responsabilidad Social en su modelo de gestión a través del programa de RSE de Vincular. Como resultado, en el año 2006 la empresa presentó su primer Reporte de Sostenibilidad, bajo la metodología de *Global Reporting Initiative* (GRI), el cual le permitió dar cuenta de sus avances en materia económica, social y medioambiental.

La preocupación por la RSE nace en el año 2000 cuando la gerencia decide innovar en las políticas de gestión de la empresa y comienza un proceso de crecimiento de la esta. En dicho proceso se consideró fundamental la capacitación del personal como factor de competitividad. Por ello, la empresa ha establecido una alianza con la Escuela Italia, para dar la posibilidad de alfabetizar digitalmente a un grupo de trabajadores. La capacitación también ha contribuido a mejorar el clima laboral, así como el desarrollo de un programa de aceptación de la diversidad. Por otra parte, se han instaurado mecanismos de diálogo permanente con los trabajadores. En este sentido, se instauró un comité para el mejoramiento de las relaciones laborales, el cual se reúne mensualmente y en el que están invitados a participar todos los trabajadores. Asimismo, existe un comité de calidad donde también se han ido incorporando los trabajadores. Por otra parte, con respecto a su compromiso con la comunidad, la empresa ha hecho partícipes de sus actividades extraprogramáticas a un grupo de 33 familias que colindan con la planta. También destacan las diversas acciones emprendidas por esta empresa para reducir el impacto ambiental en el entorno. Así el año 2003 recibió el reconocimiento de CORFO al desarrollar el mejor Proyecto de Asistencia Técnica (FAT) en Producción Limpia, el cual le permitió efectuar una evaluación ambiental y definir un programa de implementación de alternativas de tecnologías blandas.

---

<sup>91</sup> Fuente: Vincular, casos PYMES: [www.vincular.org](http://www.vincular.org).

## Programa de Desarrollo de Proveedores

Entre las líneas de trabajo de CORFO, está la línea abierta para aquellas grandes empresas que desean potenciar su trabajo con los proveedores: Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP). Este programa apoya la integración de las empresas proveedoras a cadenas productivas para que mejoren y establezcan el vínculo comercial con su cliente. Esto le permite a las Pymes proveedoras lograr mayores niveles de flexibilidad y adaptabilidad, y la empresa demandante asegura la calidad de productos y/o servicios en la cadena productiva. Este programa funciona de la siguiente manera:



En relación a las características de este programa se pueden destacar los siguientes elementos<sup>92</sup>:

<sup>92</sup> Programa de Desarrollo de Proveedores: [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl).

Beneficiarios	Empresas demandantes con ventas anuales netas iguales o superiores a 100.000 UF, que desean aplicar un plan de mejoramiento para sus empresas proveedoras, que individualmente tengan ventas anuales netas de hasta 100.000 UF.
Tipo de Proyectos	Proyectos de fortalecimiento de la gestión de proveedores micro, pequeños y medianos de una empresa de mayor tamaño para mejorar el encadenamiento productivo. Subsidia actividades complementarias y adicionales a las que la empresa demandante ejecuta habitualmente: servicios especializados o asesorías profesionales, capacitaciones, difusión, asistencia técnica y transferencia tecnológica, entre otras.
Subsidio	Hasta el 50% del costo total en cada etapa con topes máximos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapa de Diagnóstico: \$8.000.000</li> <li>• Etapa de Desarrollo: subsidio anual de hasta \$55.000.000, con un tope de \$2.500.000 por empresa proveedora</li> </ul>
Duración	Duración máxima de 3 años

El impacto de este programa es considerable: en el año 2008 se desarrollaron 301 proyectos con 6.808 empresas<sup>93</sup>.

Un buen ejemplo de esta iniciativa es el Programa de Desarrollo de Proveedores en alianza entre CORFO y Gerdau Aza, empresa dedicada a la producción y abastecimiento de barras y perfiles de acero laminado, atendiendo sectores esenciales en el desarrollo de Chile, como son la construcción civil y la industria metalmecánica<sup>94</sup>. La empresa Gerdau Aza hace tres años atrás se propuso incrementar su eficiencia productiva. Sin embargo la empresa estaba frente a una problemática: la empresa basa un 99% de la producción en el reciclado de su materia prima, la chatarra; sin embargo, el 60% de la chatarra que emplea en Chile proviene de residuos domiciliarios, donde ni las familias ni los servicios municipales de recolección separan ni rescatan la chapa de la basura general. Por tanto para Gerdau Aza la solución estuvo en sus proveedores, en el grupo de 180.000 chatarreros, los más pobres del país que son los únicos que recolectan chatarras. El programa inaugurado en 2007 contempló una inversión de \$245 millones para el primer

<sup>93</sup> Gerencia de Fomento, CORFO.

<sup>94</sup> Gerdau Aza: [www.gerdauaza.cl](http://www.gerdauaza.cl).

año de ejecución, gasto compartido por la entidad estatal y la empresa acerera Gerdau AZA. Para su ejecución, este programa se ha dividido en 4 zonas: Zona Sur (Región de O'Higgins), Zona Valparaíso, Santiago Zona A y Santiago Zona B. Son 76 pequeños y medianos empresarios dedicados a la compra/venta de chatarra, que iniciaron así un plan de actividades orientado a fortalecer la gestión, productividad y calidad de sus servicios.

El objetivo general es apoyar la integración de las Pymes proveedoras a la cadena productiva para que mejoren y establezcan el vínculo comercial con su cliente, la empresa Gerdau Aza. Y además se pretende que el programa permita a las Pymes proveedoras de Gerdau AZA generar competencias y capacidades para desarrollar buenas prácticas de gestión, cumplir con los protocolos de la industria en materia de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, y contribuir a la entrega de chatarra en el tiempo, calidad y volumen requerido por la empresa demandante. Así, dicho programa permite no solo formalizar el reciclaje y proporcionar mejores condiciones de trabajo a los recolectores primarios, sino que también implica beneficios medioambientales, dado que parte estructural del proyecto consiste en fortalecer el sistema de recolección de chatarra que se encuentra distribuida en calidad de deshecho. Además de CORFO y Gerdau Aza participaron Avina<sup>95</sup>, en tanto, apoyó a la Fundación Casa de la Paz<sup>96</sup>, una ONG que promueve la responsabilidad social empresarial y la protección del ambiente, en la capacitación de recolectores. Entre otras acciones, los recolectores visitaron las plantas para comprender la importancia de su propia tarea en la cadena productiva y fueron entrenados para manejar mejor los materiales, aprendieron rudimentos de administración, a negociar precios justos con los acopiadores y a comunicarse mejor con la comunidad.

En el año 2008 se firmó un contrato para darle continuidad a este programa durante los años 2009-2010: con esto, se beneficiaron a 19 empresas proveedoras de la Región de Valparaíso, quienes abastecen actualmente a Gerdau AZA.

---

<sup>95</sup> [www.avina.net](http://www.avina.net).

<sup>96</sup> [www.casadelapaz.cl](http://www.casadelapaz.cl).

**Cuadro Síntesis del Programa Desarrollo de Proveedores: CORFO-Gardau Aza**

Población Beneficiada	95 PYMES dedicadas a la compra/venta de chatarra
Enfoque de Intervención	Desarrollo de Proveedores
Capacidades Desarrolladas	Generar competencias y capacidades para desarrollar buenas prácticas de gestión, cumplir con los protocolos de la industria en materia de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, y fortalecer la eficiencia, calidad y volumen requerido por la empresa demandante.
Instituciones Participantes	CORFO, Gardau Aza, Avina, Fundación Casa de la Paz
Duración	La 1 <sup>era</sup> fase del Programa se desarrolló en 2007. La segunda fase se realizará entre 2009 y 2010.
Inversión	\$245 millones

**Conclusión**

Es tiempo de oportunidades. El futuro se presenta con una serie de interrogantes y desafíos para enfrentar el desarrollo económico, social y medioambiental. Creatividad y colaboración parecieran ser componentes claves para fomentar el emprendimiento y una visión basada en nuevas posibilidades de desarrollo. La innovación aparece como el motor del progreso, la base fundamental para incrementar la competitividad del país a largo plazo.

En Chile se ha constituido un entorno para la innovación —la CORFO y la Fundación Chile son un ejemplo de ello—, lo cual representa un cambio sustancial respecto a la forma de hacer y de ser del país. Existen hoy en día los recursos, el apoyo y las condiciones para que los emprendedores y empresarios de grandes y pequeñas empresas que tienen la idea de un proyecto innovador puedan hacerlo realidad. Son las personas que deben ahora aprovechar estas oportunidades y atreverse a innovar en sus esferas de influencia y trabajo.

La innovación es un fenómeno que requiere además de la participación, concurrencia y colaboración del mundo público y privado. Las empresas con las que finalmente realizan las innovaciones que impactan el mercado; pero para que esto ocurra es esencial la participación del Estado, en particular a través de sus entidades gubernamentales y de sus sistemas educativos, de capacitación, de ciencia y tecnología, y finalmente de organismos que cumplan funciones de intermediación y articulación entre las distintas esferas en juego.

Las actuales incertidumbres del entorno, tanto en materia social, económica y medioambiental, proporcionan un escenario que puede ser mejor enfrentado teniendo un país con mayor potencia en innovación, consumidores exigentes, empresas dinámicas y responsables, trabajadores más preparados y capacitados y un gobierno que esté en la base de la promoción y fomento de la innovación.

En este escenario, mirar las corporaciones desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Corporativa permite comprender cómo las empresas están vinculadas con las sociedades en las cuales están insertas, más allá de sus actividades económicas específicas. Y en este sentido, podemos concluir que la misión y labor emprendida por la Fundación Chile y la CORFO ponen de manifiesto los beneficios de crear redes de trabajo colaborativo entre los grupos de interés. Los casos analizados demuestran la efectividad al integrar y coordinar diversos públicos, tales como empleados, competidores, comunidad local, gobierno, ONGs, entre otros, para enfrentar desafíos claves en Chile: la equidad y calidad de la educación; el desarrollo del capital humano, la crisis medioambiental y el emprendimiento responsable. Si bien cada *stakeholder* tiene distintos niveles de compromiso, intereses, percepciones o expectativas, el hecho de establecer relaciones de confianza basadas en el compromiso permite formular proyectos que contribuyan al desarrollo sustentable.

El trabajo de articulación entre diversos actores sociales al igual que la labor realizada por la Fundación Chile y el gobierno a través de instituciones como la CORFO, con el fin de impulsar innovaciones para el desarrollo del país implica una nueva manera de hacer las cosas. En definitiva, un cambio de paradigma, en el cual las empresas

comprendan su interdependencia con la sociedad y observen su vinculación con el entorno a través de un mapa de oportunidades sociales que les permita establecer una estrategia de responsabilidad social corporativa que produzca el máximo beneficio social, así como ganancias para la empresa, ya que “las corporaciones exitosas necesitan de una sociedad sana”<sup>97</sup>.

### Bibliografía

- Arroyo, G. S.J, Suárez, A. (2006), *Responsabilidad Social Corporativa: una mirada global*, Universidad Alberto Hurtado, Departamento de Economía y Administración Santiago de Chile.
- Gobierno de Chile (2009), *InnovaChile de Corfo: un socio activo para innovar en Chile*.
- Mifsud, Tony (2006), *Ethos Cotidiano: un proceso de discernimiento*, Universidad Alberto Hurtado.
- Mirvis, P. Ph.; Bradley K. Googins (2009), *Etapas de la Ciudadanía Corporativa: Un marco para su desarrollo*, Boston College.
- Porter, Michael E.; Kramer, Mark (2006), *Estrategia y Sociedad*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- PNUD (2009), *Desarrollo Humano en Chile 2007-2008: la manera de hacer las cosas*.
- PNUD (2008), *Informe de Desarrollo Humano 2007-2008: la lucha contra el cambio climático: solidaridad frente a un mundo dividido*.
- PNUD (2006), *Informe de Desarrollo Humano en Chile 2006: ¿las Nuevas Tecnologías, un salto al futuro?*
- Revista *Trend Management*, vol.10, N°8, edición especial, noviembre 2008.
- Samaniego, José Luis (coord.) (2009), *Cambio climático y desarrollo en América Latina y el Caribe: una reseña*, CEPAL.
- Informe Stern: La economía del cambio climático (2006): ([http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/independent\\_reviews/stern\\_review\\_economics\\_climate\\_change/stern\\_review\\_report.cfm](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/stern_review_report.cfm)).

<sup>97</sup> Michael E. Porter, Mark Kramer, *Estrategia y Sociedad*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2006.

*Páginas Internet:*

Acción RSE: [www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl).

Biblioteca del Congreso Nacional: [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl).

Comisión Nacional de Medio Ambiente: [www.conama.cl](http://www.conama.cl).

Comisión Nacional de Energía: [www.cne.cl](http://www.cne.cl).

Corfo: [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl).

ENAP: [www.enap.cl](http://www.enap.cl).

Fundación Chile: [www.fundacionchile.cl](http://www.fundacionchile.cl).

Gerdau Aza: [www.gerdauaza.cl](http://www.gerdauaza.cl).

Instituto Nacional de estadísticas: [www.ine.cl](http://www.ine.cl).

Ministerio de Educación: [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl).

Microsoft: [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com).

Nokia: [www.nokia.cl](http://www.nokia.cl).

Servicio Nacional de Geología y Minería: [www.sernageomin.cl](http://www.sernageomin.cl).

Vincular: [www.vincular.org](http://www.vincular.org).

# Responsabilidad Social Empresarial en el sector bancario chileno

---

*Luis Martínez Cerna*

## Introducción

Sin lugar a dudas que el sector bancario fue uno de los principales focos de críticas frente a la situación de crisis económica mundial que vivimos en los últimos años. Unos países casi colapsaron y sus sistemas financieros se vieron muy afectados, siendo finalmente rescatados por los gobiernos; otros países, en cambio, sobrellevaron de mejor forma la crisis y lograron salir adelante sin mayores intervenciones gubernamentales. Los contrastes que vemos respecto a los manejos en diferentes países, dan cuenta en parte de la capacidad de regulación de los sistemas financieros. Sin embargo, unos y otros han visto cómo las miradas se han centrado en la administración y los beneficios que la crisis le han reportado.

Los nuevos desafíos que enfrentará la banca no solo están en aspectos regulatorios y de mercados, sino en la conciencia de las personas que han sido las grandes perdedoras de la crisis. La competitividad será un desafío mayor porque variables como confianza y transparencia entran al juego para quedarse en el sector bancario.

En este contexto la búsqueda e integración permanente de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las operaciones bancarias y la sostenibilidad en los negocios de intermediación y de inversión, han sido dos ámbitos en los cuales el sector financiero ha asumido de-

terminados compromisos. La RSE se ha ido incorporando desde una perspectiva sistémica y amplia a los procesos de gestión y es tratada como parte de los sistemas de la estrategia empresarial.

Las actividades empresariales en general se encuentran enmarcadas en una cadena de producción en la que además de generar valor agregado, deben responder adecuadamente a nuevos desafíos en temas de responsabilidad social. Así es como, por ejemplo, los bancos deben seguir estrictos lineamientos regulatorios en la captación de recursos, dentro de los que se cuentan los de prevención del lavado de dinero. Así también el proceso de bancarización es un elemento muy importante para el desarrollo económico y social de los países. En tanto, para la colocación de recursos, el sector bancario juega un papel destacable en el desarrollo sostenible.

En este sentido, *Equator Principles* (PE) han servido como marco común para la puesta en práctica de procedimientos individuales, internos y estándares ambientales y sociales para las actividades de financiamiento de proyectos en todos los sectores industriales globales. En este caso los PE juegan un rol protagónico, buscando proveer lineamientos para asegurar que los grandes proyectos de inversión sean ejecutados de forma socialmente responsable y con buenas prácticas de manejo ambiental, e incrementar el acceso a fondos de proyectos innovadores de desarrollo sostenible y amigables con el medio ambiente, en un marco de transparencia, buenos principios de gobierno corporativo y de RSE.

Hasta 2011<sup>1</sup>, 70 instituciones financieras y dos asociadas (de Estados Unidos) han suscrito estos principios. Dichos bancos operan en más de 100 países y, en el caso chileno, sólo Corpbanca como banco establecido en Chile los ha suscrito. En el caso de los bancos BBVA, Itaú, Santander y Scotiabank han suscrito estos Principios las respectivas casas matrices, tanto en España, Canadá como en Brasil. En BBVA Chile estos principios operan a cabalidad, siendo gestionados fundamentalmente por el área de Riesgos.

---

<sup>1</sup> La última fecha de consulta de <http://www.equator-principles.com> se realizó el día 12 de septiembre 2011.

## La economía y el sistema financiero en Chile

Algunos autores han planteado que el desarrollo económico y el sistema financiero tienen una relación directa (Hernández y Parro, 2005); es decir, los países con mayor ingreso tienen sistemas financieros sólidos, profundos o desarrollados. Asimismo, Beck y Levine (2004) y Beck et al. (2000) concluyeron que el desarrollo financiero causa el crecimiento económico en el largo plazo. Sin embargo, esta discusión no está acabada y son muchos los trabajos que no logran consensuar esta relación directa entre crecimiento y sistema financiero (Lucas, 1988; Miller, 1998).

Sin embargo, sí existe evidencia respecto a algunas funciones que cumple el desarrollo financiero en cuanto a crecimiento económico en el largo plazo y a facilitar a las empresas la explotación de nuevas oportunidades de inversión (Levine, 2002; Tadesse, 2002), no existiendo diferencias significativas en cuanto al aporte que hacen los bancos o el mercado financiero no bancario.

Para el caso chileno, como puede apreciarse en el cuadro 1, se ha afirmado que el desarrollo financiero es un factor que promueve el crecimiento y ha permitido una asignación eficiente del capital y al manejo de riesgos. De la misma forma, este sistema está relacionado —particularmente el sector bancario— a menores grados de desigualdad, favoreciendo el emprendimiento y la acumulación de capital humano (De Gregorio, 2005).

Por otra parte, la fortaleza del sistema político chileno, la estabilidad institucional y jurídica, la apertura comercial, entre otros factores, ha permitido que Chile haya tenido un sostenido crecimiento económico a pesar de las turbulencias de los últimos años.

En cuanto a la estructura (ver figura 1), el sistema financiero chileno está compuesto por instituciones denominadas “intermediarios financieros”, los cuales pueden tener la capacidad de crear dinero (llamados bancarios) o de no crear dinero (llamados no bancarios). Dentro de los primeros, encontramos a aquellos cuyos activos financieros son aceptados como medios de pago (dinero), mientras que los intermediarios financieros no bancarios tienen la característica de emitir activos financieros que no constituyen dinero en estricto rigor.

**Cuadro 1. La economía de Chile y el sistema financiero**

	2004	2005	2006	2007	2008
<b>ECONOMÍA (1)</b>					
PIB (millones US\$, últimos 12 meses)	95.065	119.330	145.851	164.043	172.701
Población (millones de habitantes)	16,1	16,3	16,4	16,6	16,8
Variación del PIB (a precios constantes)	6,0	5,7	4,0	4,7	3,2
PIB per cápita (US\$)	5.907	7.336	8.876	9.883	10.302
PIB per cápita PPC (US\$, FMI)	10.869	12.134	12.983	13.927	14.529
Variación del IPC (%)	2,4	3,7	2,6	7,8	7,1
Tasa de desempleo desestacionalizada (%)	8,8	9,2	7,8	7,1	7,8
Exportaciones de bienes y servicios	11,8	3,5	4,2	7,6	3,1
Importaciones de bienes y servicios	18,0	17,7	9,4	14,9	12,9
Reservas Internacionales (% PIB, últimos 12 meses)	16,9	14,3	13,3	10,3	13,14
<b>SISTEMA FINANCIERO (1)</b>					
Tasa de interés de Política Monetaria (%)	1,87	3,44	5,02	5,31	7,10
Variación Colocaciones Totales (respecto año anterior)	10,41	14,17	15,41	12,84	10,00
Índice de eficiencia (Gast. apoyo operac./Result.operac. bruto)	53,45	52,36	50,16	49,02	49,87
Índice de eficiencia (Gastos de apoyo operac./Activos totales)	2,41	2,25	2,13	1,92	2,25
Rentabilidad sobre capital y reservas (Desp. de Imptos) (%)	16,7	17,85	18,61	16,17	15,23

**Fuente:** Banco Central de Chile - Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE) - Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (SBIF) - Fondo Monetario Internacional (FMI)

(1) La información corresponde a variaciones interanuales en 12 meses o 4 trimestres

Dentro de los bancarios encontramos al Banco Central de Chile, que se relaciona con el sector público y otros intermediarios financieros chilenos o extranjeros y que no es fiscalizado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (SBIF); a la banca privada, que corresponde a los bancos establecidos en Chile y a las sucursales de bancos extranjeros y, finalmente, a las Cooperativas de Ahorro y Créditos, que en el caso de Chile corresponden a cinco (Coopeuch; Oriencoop; Capual; Coocretal y Detacoop).

**Figura 1. Sistema financiero chileno**

Entidades bancarias	Entidades no bancarias
Banco Central de Chile	Compañías de seguros
Banca privada	Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)
Banco del Estado de Chile	Sociedades y Fondos de Inversión Inmobiliarias
Cooperativas de Ahorro y Crédito	Entidades de Leasing
	Entidades de Factoring
	Sociedades Intermediadoras en Mercado de Dinero
	Otras...

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información de la SBIF

En los últimos años Chile ha hecho significativos avances en liberalizar y profundizar el sistema financiero. En este sentido, podemos mencionar:

- Fondos de Inversión de Capitales Extranjeros (FICE), que ofrecen la posibilidad a pequeños y medianos inversionistas extranjeros para invertir en valores emitidos públicamente, sin necesidad de intervenir en la gestión de las empresas. Esta inversión se puede efectuar al amparo del DL 600 o del artículo 47 de la Ley del Banco Central.
- Modificaciones a la Ley General de Bancos, donde se faculta a la SBIF para autorizar fusiones y tomas de control bancarias que resulten de una participación significativa de mercado (15% o superior medida por colocaciones totales).
- Internacionalización de la banca a través de tres vías: a) las colocaciones e inversiones financieras transfronterizas; b) el establecimiento de sucursales u oficinas de representación en el exterior y c) la inversión directa en acciones de empresas bancarias o complementarias al giro de los bancos, establecidas en el extranjero.
- Desregulación de la industria de fondos mutuos y seguros, cuyo principal objetivo fue fomentar la participación más activa de las empresas y un aumento de la eficiencia en la evaluación de las inversiones y el desarrollo de un mercado de capitales

más competitivo; asimismo, se pretendía mejorar los grados de transparencia e información de la industria.

- Adopción de estándares internacionales en materias de supervisión (acuerdos de Basilea), donde se establecen mecanismos de evaluación de riesgo y de determinación de exigencia de capital, que contribuyan a fortalecer los sistemas financieros.
- Ley de OPAS, cuyo objetivo ha sido proteger a los accionistas minoritarios y mediante esa vía, el desarrollo del mercado de valores. Se incentivan las transacciones bursátiles efectuadas por pequeños accionistas, mejorando de esta forma las condiciones de financiamiento del mercado. Uno de los principales beneficios es que la ley establece el derecho a recibir un premio por control (que antes lo recibían solo los inversionistas con grandes paquetes accionarios).
- Reforma al Mercado de Capitales, cuyos objetivos son: a) fomentar la industria del capital de riesgo; b) elevar los estándares de regulación y de seguridad en el mercado de valores a niveles internacionales y c) incentivar el desarrollo y la competencia en los mercados financieros.

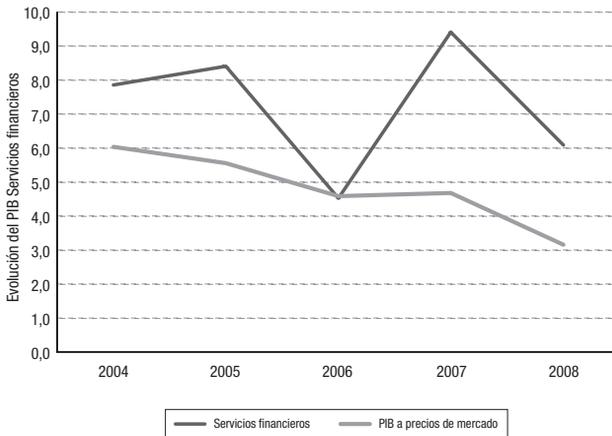
En este marco de modernización y desregulación económicas, el sector bancario exhibe importantes transformaciones en su estructura, en la forma de operar y en la organización del trabajo. El entorno competitivo en que los bancos desarrollan sus actividades los ha obligado a ofrecer mejores y más eficientes servicios, que cada vez son más especializados y modernos. De esta forma, el consumo por estos servicios también ha experimentado cambios en la demanda, constituyéndose en uno de los sectores claves desde el punto de vista de la competitividad.

La evolución de los servicios financieros (periodo 2004-2008) ha promediado 7,26%, superior al crecimiento promedio del PIB total (4,81%) para el mismo periodo. Las comunicaciones también han tenido un repunte bastante superior al PIB, con un 9,33% en los años señalados.

**Cuadro 2. Variación Anual del PIB por clase de actividad económica***(a precios constantes - en millones de pesos 2003)*

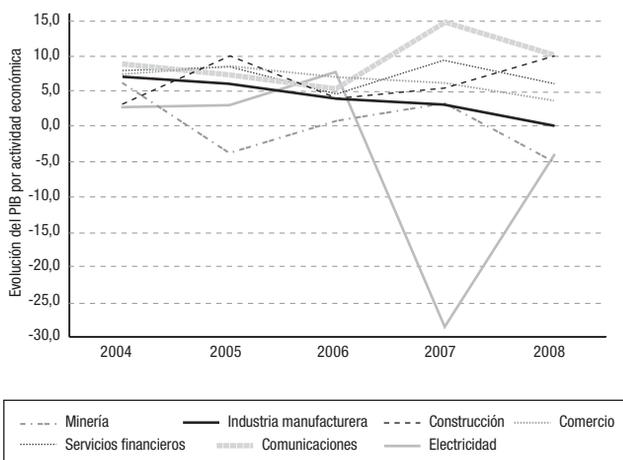
Año	Minería	Industria Manufac- turera	Construc- ción	Comercio	Servicios Financie- ros (1)	Comunica- ciones	Electrici- dad, Gas y Agua	PIB a precios de mercado
2004	6,10	6,98	3,24	7,32	7,86	8,86	2,77	6,04
2005	-3,89	5,95	10,11	8,49	8,41	7,34	3,03	5,56
2006	0,67	3,95	3,96	6,89	4,53	5,38	7,55	4,59
2007	3,13	3,07	5,45	6,05	9,41	14,69	-28,76	4,68
2008	-5,04	0,00	9,73	3,78	6,09	10,37	-3,96	3,16
Promedio	0,19	3,99	6,50	6,51	7,26	9,33	-3,87	4,81

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información del Banco Central de Chile  
(Incluye servicios financieros, seguros, arriendo de inmuebles y servicios prestados a empresas)

**Gráfico 1. Evolución del PIB de servicios financieros***(A precios constantes 2003)**(Variaciones porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior)*

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información del Banco Central de Chile

Los servicios financieros han sido uno de los motores del crecimiento y del desarrollo productivo nacional, ocupando el segundo lugar en su evolución respecto a la participación sobre el PIB nacional después de las comunicaciones (9,33%) para el periodo 2004-2008.

**Gráfico 2. Evolución del PIB por clase de actividad económica***(A precios constantes 2003)*

Fuente: Elaboración propia a partir de información del Banco Central de Chile

## El sector bancario chileno

El sector bancario chileno cuenta actualmente con 26 bancos, de los cuales 21 corresponden a sociedades bancarias establecidas en Chile (se incluye BancoEstado que es una empresa autónoma del Estado con Ley Orgánica propia) y 5 sucursales de bancos extranjeros. El número de instituciones financieras ha decrecido en forma importante —de 55 en 1980 a 40 en 1990— llegando a 26 en el año 2008. Lo anterior, considerando las fusiones entre Banco de Chile y Citibank N.A. en 2007 y la compra de Banco del Desarrollo por parte de Scotiabank Sud Americana en el mismo año (el que sigue operando con su nombre).

De acuerdo al Decreto con Fuerza de Ley (DFL) N° 3 de noviembre de 1997, que fija el texto refundido de la Ley General de Bancos, las instituciones bancarias y financieras están sujetas a la supervisión de la SBIF. Se exceptúa de esta supervisión el Banco Central de Chile. El siguiente cuadro nos muestra a continuación la clasificación de los bancos en Chile:

---

**Cuadro 3. Clasificación del sector bancario chileno de acuerdo a la SBIF**


---

**Bancos privados establecidos en Chile**


---

 Banco de Chile (Opera también con las marcas Banco Edwards, Citi, Atlas y CrediChile) (1)
 

---

 Banco Internacional
 

---

 Scotiabank Sud Americano (2)
 

---

 Banco de Créditos e Inversiones — BCI — (Opera también con las marcas TBanc y Banco Nova)
 

---

 Corpbanca (Opera también con la marca Banco Condell)
 

---

 Banco Bice
 

---

 HSBC Bank (Chile)
 

---

 Banco Santander - Chile (Opera también con la marca Banefe)
 

---

 Banco Itaú Chile (Ex BankBoston)
 

---

 The Royal Bank of Scotland (Chile) (Antes ABN AMRO Bank (Chile))
 

---

 Banco Security
 

---

 Banco Falabella
 

---

 Deutsche Bank (Chile)
 

---

 Banco Ripley
 

---

 Rabobank Chile (ex HNS Banco)
 

---

 Banco Monex
 

---

 Banco Penta
 

---

 Banco Paris
 

---

 Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, BBVA — Chile (opera también con la marca BBVA Express)
 

---

 Banco del Desarrollo (2)
 

---

**Sucursales de bancos extranjeros**


---

 Banco do Brasil S.A.
 

---

 JP Morgan Chase Bank, N. A.
 

---

 Banco de la Nación Argentina
 

---

 The Bank of Tokyo-Mitsubishi, UFJ, LTD
 

---

 DnB NOR BANK ASA
 

---

**Banco estatal**


---

 BancoEstado
 

---

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información de la SBIF (Septiembre 2009)  
 (Con fecha 26/12/2007 se autoriza la fusión del Banco de Chile y Citibank Chile. Desde noviembre del 2007 Scotiabank Sud Americano es dueña del 99,49% del Banco del Desarrollo)

En cuanto a beneficios netos, el sector bancario chileno obtuvo beneficios por 1.601 millones de dólares en 2008, con lo cual su crecimiento comparado con diciembre 2007, fue de 2,81%. Respecto a colocaciones totales, estas sumaron 115.793 millones de dólares, en tanto la rentabilidad del sistema sobre capital y reservas se ubicó en 15,2% en el 2008.

Los bancos que obtuvieron mayores rentabilidades fueron Banco Santander Chile (26,03%); Banco de Chile (26,57%); Banco de Crédito e Inversiones (23,82%); BBVA Chile (10,25%) y BancoEstado, cuya rentabilidad se ubicó en 9,95% sobre capital y reservas.

El sistema financiero chileno ha presentado un sólido comportamiento en términos de eficiencia, solvencia, liquidez y gestión de riesgos. En Chile los niveles de endeudamiento de los hogares en el 2008 se ubicaron en torno al 68% del ingreso anual promedio.

En cuanto a eficiencia —gastos de apoyo sobre resultados brutos— los bancos en 2008 han mostrado importantes avances respecto a años anteriores, alcanzando un 49,87%.

Por otra parte, tanto el número de empleados bancarios como de sucursales ha aumentado sistemáticamente en el sector. Así es como, en los últimos cinco años, el aumento en personal ha rondado el 6,7% y las sucursales bancarias en torno al 7,1%, ampliando en forma significativamente la cobertura en todo el país.

Las principales estadísticas del sector bancario, las podemos visualizar en el cuadro 4.

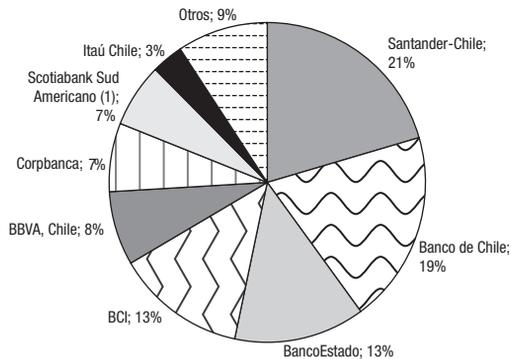
Banco Santander Chile se consolida como el primer banco en cuanto a colocaciones, con un 20,48%. Banco Chile se ubica en el segundo con un 19,46%. En tercer lugar se ubicó BancoEstado. El Banco de Créditos e Inversiones (BCI), por su parte, mantuvo el cuarto lugar en niveles de 13,12%. El banco BBVA, en tanto, se ubicó en niveles de participación con un 7,48%, mientras que Corpbanca lo hizo con un 6,94%. Por su parte, Scotiabank Sud Americano, alcanza su participación a 6,48%, considerando la compra del Banco del Desarrollo, el que sigue actuando con el mismo nombre.

**Cuadro 4. Principales estadísticas del sistema financiero chileno***(Millones de pesos chilenos - diciembre de cada año)*

	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Sistema financiero total</b>					
<b>Balance año</b>					
Activos totales	53.548.506	61.358.506	70.729.158	86.248.124	103.101.321
Colocaciones	37.832.930	44.833.507	52.782.245	63.735.095	71.791.686
Depósitos totales (1)	30.143.823	36.808.597	42.303.315	49.868.267	61.104.392
Capital y reservas	3.971.062	4.357.013	4.807.187	5.973.773	6.522.873
Resultado final	664.630	777.898	894.677	965.971	993.130
<b>Otras estadísticas</b>					
Número de empleados	38.474	39.302	42.714	49.030	49.592
Número de sucursales	1.505	1.603	1.723	1.890	1.980
Número de cuentas corrientes (2)	1.671.325	1.754.679	1.973.238	2.201.372	2.319.311
Número de cajeros automáticos	4.001	4.812	5.392	6.184	7.056

**Fuente:** Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF)

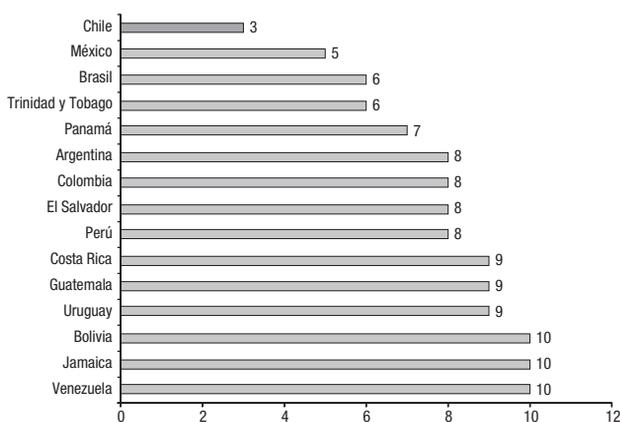
Incluye depósitos a la vista y a plazo a noviembre de cada año

**Gráfico 3. Principales cuotas de participación de mercado - colocaciones***(Diciembre 2008)***Fuente:** Elaboración propia, a partir de información de la SBIF

A pesar de los resultados anteriores, en cuanto a participación sobre la base de las colocaciones y sobre activos totales, el sector bancario chileno no muestra altos niveles de concentración de mercado. Así lo podemos observar mediante el Herfindahl-Hirschman Index (HHI), que permite determinar que para el caso de las colocaciones, el HHI muestra un índice de 0,132 lo que señala una “concentración media”, al igual que el HHI para los activos, con 0,127<sup>2</sup>.

Asimismo, el sistema financiero chileno ha presentado una fortaleza única en América latina. La agencia Standard & Poor's (S&P) destacó en agosto de 2007, la solidez financiera del sector chileno y los buenos niveles macroeconómicos de la economía chilena. Esta clasificación destaca las fortalezas y debilidades de los sistemas bancarios en diez grupos, desde los sistemas bancarios más fuertes (Grupo 1) a los más débiles (Grupo 10). Chile es el único país latinoamericano que se ubicó

**Gráfico 4. Fortaleza del sistema bancario chileno: América Latina y El Caribe**



Fuente: Standard & Poor's (agosto 2007)

<sup>2</sup> Un HHI menor a 0,1 se considera una baja concentración; un HHI entre 0,1 y 0,18 se considera una concentración media, y un HHI mayor a 0,18 se considera una alta concentración.

entre los primeros tres grupos de sistemas bancarios fuertes del mundo; sin embargo, S&P señala que pese a que Chile es líder en la región en lo que refiere a penetración y cobertura de su sistema financiero, está aún lejos del grado de penetración bancaria de la mayoría de los países desarrollados.

De esta forma, la calificación de Chile en el grupo 3 lo posiciona en un lugar privilegiado respecto a los demás países latinoamericanos, ya que quienes le siguen, México y Brasil, se encuentran en los grupos 5 y 6 respectivamente.

**Cuadro 5. Fortaleza del sistema bancario chileno - BICRA**  
(*Banking industry country risk assessment -BICRA*)

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Francia	Hong Kong	Chile	Grecia	México
España	Italia	Austria	Islandia	Sudáfrica
Suiza	Nueva Zelanda	Alemania	Israel	Kuwait
Reino Unido	Noruega	Japón	Taiwán	Estonia
Estados Unidos	Singapur	Portugal	Malasia	Slovenia
Grupo 6	Grupo 7	Grupo 8	Grupo 9	Grupo 10
Brasil	China	Egipto	Costa Rica	Bolivia
Bulgaria	Latvia	Perú	Líbano	Jamaica
Hungría	Panamá	Argentina	Rusia	Ucrania
Polonia	Turquía	Indonesia	Guatemala	Venezuela
Thailandia		Filipinas	Uruguay	Vietnam

Fuente: Standard & Poor's (agosto 2007)

## Divulgación de información RSE en la banca chilena a través de sus páginas Web

(*Extraído de Aranguren y Martínez, 2008*)

Las empresas del sector bancario han quedado excluidas de la mayoría de los estudios previos sobre divulgación de información sobre responsabilidad social. Probablemente el hecho de que por un lado, gran parte de estos estudios hayan centrado su atención en la divulgación

de información sobre aspectos relacionados con el medio ambiente y por otra, que el sector bancario se considere como un sector de bajo impacto medioambiental, lo ha situado como un sector de escaso interés a la hora de analizar la revelación de este tipo de información. Aunque escasos, sí existen algunos estudios que analizan la divulgación de información sobre RSE por parte de instituciones financieras (Hamid, 2004; Douglas et al., 2004; Castelo y Lima, 2006).

Otras investigaciones han incluido al sector bancario aunque no de manera exclusiva y han llegado a resultados interesantes. Zeghal y Ahmed (1990), que utilizan como fuentes de información folletos y anuncios además de los informes anuales, señalan que la categoría de información más divulgada depende del medio de comunicación utilizado. Así, la información dominante en los informes anuales de los bancos es la de empleados, en los anuncios es la de productos y en los folletos es la de comunidad. En el trabajo de Clarke y Gibson-Sweet (1999) que analiza los bancos y los grandes almacenes, la información dominante en ambos grupos de empresas es la de comunidad, mientras que la información sobre medio ambiente resulta ser muy escasa entre los bancos, lo cual, de acuerdo con estos autores, se debería a la consideración de los bancos como industrias de bajo impacto medioambiental. Aranguren (2008) por su parte, obtiene que las empresas del sector bancario revelan considerablemente más información sobre empleados que sobre medio ambiente.

Desde la perspectiva de la teoría de la legitimidad, que se basa en la figura del contrato social, las empresas existen por voluntad de la sociedad y, por tanto, son contempladas en virtud de las expectativas sociales. La empresa tiene que desarrollar sus actividades de manera congruente con los valores sociales y además, tiene que comunicar, dar a conocer que efectivamente está actuando de acuerdo con dichos valores. Así, la información sobre RSE en el marco de esta teoría se convierte en una herramienta legitimadora de la empresa ante la sociedad que le permite alinear las actividades y valores de la empresa con las expectativas sociales.

Estudios previos basados en esta perspectiva teórica llegan a la conclusión de que el tipo de industria está relacionado con la divulgación de

información sobre RSE, siendo aquellas industrias con mayor visibilidad hacia los consumidores finales, con un mayor incentivo a proyectar una imagen social positiva y aquellas potencialmente causantes de impacto medioambiental las que más información sobre el tema revelan, posiblemente, con diferencias en cuanto al contenido de información divulgada (véase, por ejemplo, Patten, 1991; 1992; Adams et al., 1998; Newson y Deegan, 2002; Patten y Crampton, 2004). Así aquellas empresas pertenecientes a sectores potencialmente causantes de impacto medioambiental tendrán un mayor incentivo para revelar información sobre medio ambiente mientras que aquellas con una elevada visibilidad hacia los consumidores finales, como pueden ser los bancos, tendrán un mayor incentivo para revelar información sobre su relación con la comunidad y sobre aspectos de sus productos.

El sector bancario se enmarcaría, siguiendo a autores como Clarke y Gibson-Sweet (1999) y Castelo y Lima (2006), en el grupo de industrias con elevada visibilidad hacia los consumidores finales, más sometidas al escrutinio público por este motivo y por tanto con un mayor incentivo para presentar una imagen social positiva a través de la revelación de información sobre RSE. Más concretamente, se puede esperar, por una parte, que los bancos revelen particularmente información sobre aspectos relacionados con su compromiso con la comunidad, como una forma de justificar su existencia ante la sociedad y también, sobre aspectos relacionados con sus productos y servicios, como una forma de atraer a los clientes. Asimismo y dado que el sector bancario es considerado como un sector de bajo impacto medioambiental, no está sometido a presiones sociales por este motivo y en consecuencia, cabe esperar que los bancos revelen menos información medioambiental que sobre otros aspectos como su relación con la comunidad y sus productos.

El análisis por categorías, en cuanto a grado de divulgación de información sobre RSE por parte de bancos chilenos que se recoge en el cuadro 6, permite afirmar que el grado de revelación de información, en términos generales, es bajo ya que en ninguna de las categorías y en ninguno de los medios se alcanza la calificación de 5. El grado de divulgación de información es superior en los informes anuales y lo es para todas las categorías, excepto para la categoría de consumidores y productos.

**Cuadro 6. Comparación de la revelación de información en los informes anuales y en la web (índices medidos en una escala de 0 a 10)**

Categoría	Índice promedio de divulgación	
	Informes anuales	Página Web
Empleados	4.07	0.50
Medio ambiente	2.78	0.00
Comunidad	4.33	2.33
Consumidores y productos	3.89	4.17
Total	3.77	1.76

Fuente: Elaboración propia

En las páginas web, sin embargo, la información más revelada es aquella relacionada con los consumidores y productos, seguida de la información sobre comunidad, categorías cuya relevancia en el sector bancario ya fue constatada por Hamid (2004) y Castelo y Lima (2006). En la categoría de comunidad destaca nuevamente la información sobre las actividades de apoyo a la comunidad y el compromiso social de los empleados. En la categoría de consumidores y productos, la información más divulgada es la que hace referencia a la calidad de los productos y servicios, la seguridad de los productos y los procedimientos para expresar quejas y realizar consultas por parte de los clientes. Todos los bancos analizados proporcionan información sobre la seguridad de sus productos y sobre la gestión de las quejas y las consultas en su página web.

Del análisis de la revelación por banco que se presenta en el cuadro 7 se deduce que los bancos que más información revelan sobre RSE en los informes anuales son BCI, Banco Santander y BBVA. BCI y Banco Santander aprueban en todas las categorías, mientras que BBVA aprueba en medio ambiente, comunidad y consumidores y productos, pero no lo hace en empleados ni RSC en su conjunto. En lo que a información en la página web respecta, no hay ningún banco que supere la calificación de 5 en las categorías de empleados, de medio ambiente y de RSC en su conjunto. Sin embargo, en la categoría de comunidad, Santander y en especial BBVA, obtienen una calificación superior a 5 y

en la categoría de consumidores y productos, son BCI y BBVA los que más información revelan, superando de este modo dicha calificación.

**Cuadro 7. Divulgación de información por categorías y bancos (escala 0-10)**

Banco	Categorías										N° sucursales	N° cajeros
	RSC		Empleados		Medio Ambiente		Comunidad		Consumidores y productos			
	I.A.	web	I.A.	web	I.A.	web	I.A.	web	I.A.	web		
Chile	2,94	0,8	4,4	0	0	0	4	0	3,3	3,3	294	1.503
BCI	5,81	1,5	5,6	1,1	6,7	0	6	0	5	5	234	766
Scotiabank	2,94	0,8	4,4	0	0	0	4	0	3,3	3,3	58	124
Santander	5,67	2,3	6,7	0	5	0	6	6	5	3,3	382	2.009
Corpbanca	0,42	0,8	0	0	0	0	0	0	1,7	3,3	83	102
BBVA	4,83	4,2	3,3	2,2	5	0	6	8	5	6,7	147	313

Fuente: Elaboración propia

## El caso del BBVA - Chile

“La empresa responsable del siglo XXI debe asumir compromisos para impulsar el desarrollo de las sociedades donde está presente, y lo debe hacer principalmente por tres motivos: por convicción, por interés y por necesidad. Por convicción, porque la ética debe inspirar los compromisos y los comportamientos de las empresas. Por interés, porque una sociedad mejor favorece el desarrollo de sus empresas y favorece una mayor ‘legitimidad’ para poder operar. Por necesidad, porque las empresas deben dar la mejor respuesta posible para afrontar los desafíos de la humanidad” (Francisco González, Presidente del Grupo BBVA a nivel global).

## El Grupo BBVA

El actual grupo BBVA a nivel global es el resultado de confluencias de distintas fuentes (Banco de Bilbao, el Banco de Vizcaya, la Banca Pública, el Banco Bilbao Vizcaya, Argentaria, y el BBVA). La historia se remonta a 1857 en Bilbao, España, cuando la Junta de Comercio promueve la creación del Banco de Bilbao como banco de emisión y descuento.

Hoy, BBVA es un grupo financiero multinacional presente en 32 países, con más de 48 millones de clientes y cerca de 108.000 empleados. En Chile, cuenta con cerca de 2.500 empleados en 146 sucursales a lo largo de todo el país.

La revista *The Banker* ha ubicado al BBVA en quinto lugar dentro de los bancos con mayores beneficios y ocupa el lugar 32 en cuanto a activos. Ha sido reconocido como uno de los pocos bancos que han salido fortalecidos de la crisis financiera mundial. Asimismo, en julio del 2009, la revista económica británica *Euromoney* ha reconocido al BBVA como el mejor banco de Latinoamérica.

Se eligió al BBVA Chile como estudio de caso y hemos abordado diversos tópicos (análisis del concepto de RSE, mecanismos de control y proyección de la RSE) de los que han surgido aspectos muy relevantes dentro de la organización, como la existencia de un “Comité de Responsabilidad Social y Reputación Corporativa”, que está integrado por los máximos ejecutivos del banco. Además es necesario destacar que posee un alto porcentaje de adhesión de trabajadores al sindicato —asciende al 49%—, cifra considerablemente alta en comparación con los índices de adhesión de otros bancos chilenos.

En los siguientes párrafos se hará una descripción sobre la relación del Banco BBVA Chile y la RSE. Para estos efectos se entrevistó al Gerente de Comunicaciones Externas y Responsabilidad Social, Roberto Ordóñez.

## Concepto de RSE

La visión del Grupo BBVA y sus empresas se resume en la idea “Trabajamos por un futuro mejor para las personas”, que busca establecer un vínculo emocional que genere confianza y apoyo en la relación con sus principales públicos, con el objetivo último de crear un futuro mejor para todos los actores implicados.

En este marco de referencia, las empresas del Grupo BBVA entienden la RSE como el compromiso real, basado en la acción de aportar el máximo valor posible y equilibrado a los diferentes grupos de interés —accionistas, clientes, empleados y proveedores— y al conjunto de las sociedades en las que opera, puesto que como banco son evaluados no solo por los productos y servicios que ofrecen, sino también por el tipo de relación y aportes que realizan hacia las comunidades donde desarrollan sus negocios.

En términos generales se advierte un conocimiento bastante amplio de la RSE. La evaluación que se hace en materia de asesoramiento de la casa matriz en España, a la hora de dictar pautas en cuanto a RSE, es altamente valorado por BBVA Chile. Las principales dificultades en torno al proceso de inserción de la RSE, falta de experticia y formación en el tema, se han superado desde la casa matriz y también en forma local, capacitando al personal encargado en el tema en diversas instituciones de prestigio en el país.

Las proyecciones respecto a cómo mejorar el proceso de conocimiento de la RSE, van a depender de la transversalidad del concepto en el BBVA, ya que en la medida que el concepto sea integrado y entendido por todo el personal se podrá aplicar a cabalidad, y este es justamente un gran desafío que manifiesta el banco actualmente.

## Control del concepto RSE

El BBVA Chile da cuenta de la existencia clara de un marco normativo específico, pues posee diversos códigos que deben ser considerados por diferentes empleados de la organización. Al código general aplicable

a todos los funcionarios de BBVA, se suma otra serie de códigos específicos cuya aplicación va a depender de la función del empleado y del departamento en que desarrolle su labor. De la misma forma, el concepto de RSE en el BBVA Chile se ha ido integrando en forma transversal, básicamente por los esfuerzos por comprometer a los diferentes *stakeholders* en las materias propias de cada uno, entendiendo que cada uno es responsable y solidario en los temas que le son propios (empleados, proveedores, ejecutivos, etc.).

### Equator Principles

El BBVA realiza fuertes y rigurosas evaluaciones en materia de grandes proyectos de inversión. En efecto, los proyectos de más de 10 millones de euros se evalúan de acuerdo a los criterios de *Equator Principles*. Se tiene la percepción que el compromiso con sus trabajadores, con la sociedad y los sectores más vulnerables de ella han avanzado en forma importante y siguen esforzándose en ello.

Los PE avanzan en el sistema financiero, y lo han hecho para quedarse. El Grupo BBVA ha incluido los PE dentro de su política medioambiental y de esta forma se obliga al cumplimiento en todos los bancos y entidades en las que el BBVA ejerza un control efectivo.

Existe una permanente coordinación entre la Secretaría técnica de riesgos y las áreas de riesgos locales para la implantación y seguimiento de los PE. De la misma forma, se cuenta con un “Manual de gestión de riesgos medioambiental y social en materia de financiación y garantías” (2009) y que se ha ido adaptando a las realidades locales. Actualmente el BBVA cuenta con procedimiento (en materias de *Equator Principles*) desarrollado y adaptado en Perú y Colombia. Se encuentra en borrador en Argentina, Chile y Venezuela. Pendiente de desarrollo en México y EE.UU., donde está previsto desarrollarlos este 2011.

## Objetivos de Desarrollo del Milenio

Con motivo del X aniversario de los “Objetivos de Desarrollo del Milenio” (ODMs), el portal de responsabilidad corporativa de BBVA, [www.bancaparatodos.com](http://www.bancaparatodos.com), publicó semanalmente un vídeo de difusión de cada uno de los ocho objetivos, como parte de la campaña “2015: Un mundo mejor para Joana”, lanzada por el Foro de Reputación Corporativa y que BBVA ha apoyado desde su creación. BBVA ha realizado una consulta a los empleados de todo el Grupo a través de la intranet corporativa sobre su conocimiento sobre los ODMs. La mayoría de los empleados reveló que les gustaría conocer más sobre la causa, tras lo cual se llevó a cabo una campaña de comunicación sobre los mismos en la intranet.

Los ODMs constituyen un desafío integral, y que comprometen fuertemente a políticas públicas en el logro de estas ocho metas. El compromiso del BBVA implica un aporte significativo en este ámbito. Varias de sus políticas de Reputación Corporativa están alineadas con los ODMs lo que demuestra, desde el mundo privado, un compromiso real por aportar en el logro de metas que contribuyen al desarrollo de los países, estando de esta forma absolutamente alineados con “La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo” (Séptimo principio, Valores Corporativos Grupo BBVA).

## Proyección de la RSE dentro de la banca chilena

La visión que nos da el BBVA es bastante auspiciosa. La evolución de la RSE va a depender de la capacidad de integración transversal del concepto RSE en las empresas, de comprender que no es un plan de marketing o de ayuda social, ni una acción aislada para mitigar daños que se pueda estar haciendo con el negocio, con los productos o servicios, ya que la primera responsabilidad social es simplemente hacer bien las cosas (el giro del negocio) y eso significa entregar productos y servicios financieros en forma oportuna y transparente. En este sentido, el BBVA ha avanzado en una línea de compromiso integral y, en general,

en la banca observamos que el concepto de RSE se ha ido consolidando como parte importante de las estrategias corporativas.

### A modo de síntesis

A modo de síntesis se visualiza una empresa con un gobierno corporativo sustentado fuertemente por conductas éticas, además queda claramente reflejado que el BBVA Chile en materia de RSE se encuentra en una etapa de consolidación.

Por último, BBVA Chile, al igual que los bancos adheridos a la ABIF, ha suscrito en forma colectiva el “Código de conductas y buenas prácticas de bancos e instituciones financieras”, donde se pretende resguardar, facilitar y transparentar las relaciones entre los bancos y sus clientes. Esta iniciativa resulta significativa porque es el sector bancario, a través de su asociación gremial, el que muestra una actitud proactiva frente a las relaciones con los clientes y establece normas para sus asociados en este sentido.

Por otro lado, existen varias iniciativas que dan cuenta y refuerzan el compromiso del BBVA: voluntariado corporativo, aporte al Fondo mixto de apoyo social (Mideplan), Responsabilidad tributaria (Servicio de Impuestos Internos), Políticas medioambientales (eficiencia energética, ecoeficiencia), participación de los empleados, entre otros, que demuestran el avance e integración de iniciativas que en forma aisladas no sirven y no cumplen objetivos estratégicos, pero integradas en políticas de RSE constituyen lo que vasta literatura ha llamado el “ADN de la responsabilidad social empresarial”.

## Bibliografía

- Adams, C.A.; Hill, W-Y. y Roberts, C.B. (1998): “Corporate social reporting practices in Western Europe: legitimating corporate behaviour”, *British Accounting Review*, Vol. 20(1), pp. 1-21.
- Arangure, N. y Martínez, L. (2008): Divulgación de información sobre responsabilidad social por los bancos chilenos, Ponencia presentada en el Congreso Contabilidad: Rumbo al Futuro, Aveiro-Portugal (sept.2008).
- Aranguren, N. (2008): Divulgación de información sobre responsabilidad social: un análisis comparativo entre empresas cotizadas de Alemania, España y Reino Unido. Tesis doctoral. Universidad de Deusto. San Sebastián.
- Beck, T. y Levine, R. (2004): “Stock Markets, Banks and Growth: Panel Evidence”, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 28(3), pp. 423-442.
- Beck, T., Levine, R. y Loayza, N. (2000): “Finance and the Sources of Growth”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 58, pp. 261-300.
- Castelo B., M. y Lima R., L. (2006): “Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks. A legitimacy theory perspective”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11(3), pp. 232-248.
- Clarke, J. y Gibson-Sweet, M. (1999): “The use of corporate social disclosures in the management of reputation and legitimacy: a cross sectoral analysis of UK top 100 companies”, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 8(1), pp. 5-13.
- De Gregorio, J. (2005): “Crecimiento Económico en Chile: Evidencia, Fuentes y Perspectivas”, *Estudios Públicos*, Vol. 98, pp. 19-86.
- Douglas, A.; Doris, J. y Johnson, B. (2004): “Corporate social reporting in Irish financial institutions”, *The TQM Magazine*, Vol. 16(6), pp. 387-95.
- Gonzalez, F. (2008): “La Empresa responsable del S. XXI: Rentabilidad Ajustada a Principios”, Conferencia ESADE - Stanford, disponible en: [http://www.bbva.com/TLBB/fbin/Conferencia-ESADE-Stanford-Mar08\\_tcm12-190689.pdf](http://www.bbva.com/TLBB/fbin/Conferencia-ESADE-Stanford-Mar08_tcm12-190689.pdf).
- Hamid, F.Z.A. (2004): “Corporate social disclosure by banks and finance companies: Malaysian evidence”, *Corporate Ownership and Control*, Vol. 1(4), pp. 118-30.
- Hernández, L. y Parro, F. (2005): “Sistema financiero y crecimiento económico en Chile”, *Estudios Públicos*, Vol. 99, pp. 97-134.
- Levine, R. (2002): “Bank-Based or Market-Based Financial Systems: Which Is Better?”, *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 11, pp. 398-428.
- Lucas, R. (1988): “On the Mechanics of Economic Development”, *Journal of Monetary Economics*, Vol. 22, pp. 3-42.
- Miller, M. (1998): “Financial Markets and Economic Growth”, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 11, pp. 8-14.

- Newson, M. y Deegan, C. (2002): "Global expectations and their association with corporate social disclosure practices in Australia, Singapore, and South Korea", *The International Journal of Accounting*, Vol. 37, pp. 183-213.
- Patten, D.M. (1991): "exposure legitimacy, and social disclosure", *Journal of Accounting and Public*, Vol. 10, pp. 297-308.
- Patten, D.M. y Crampton, W. (2004): "Legitimacy and the internet: an examination of corporate web page environmental disclosures", *Advances in Environmental Accounting and Management*, Vol. 2, pp. 31-57.
- Tadeese, S. (2002): "Financial Architecture and Economic Performance: International Evidence", *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 11, pp. 429-454.
- Zéghal, D. y Ahmed, S.A. (1990): "Comparison of social responsibility information disclosure media used by Canadian firms", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 3(1), pp. 38-53.
- Banco Central de Chile (2009): disponible en [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl).
- Instituto Nacional de Estadísticas, INE (2009): disponible en [www.ine.cl](http://www.ine.cl).
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Bancarias de Chile, SBIF (2009): disponible en [www.sbif.cl](http://www.sbif.cl).
- Fondo Monetario Internacional, FMI (2009), disponible en [www.imf.org](http://www.imf.org).
- Standard & Poor's (2007): "Ratings Services", disponible en [www.ratings-direct.com](http://www.ratings-direct.com).

# Prácticas sustentables en el *retail*

---

Magdalena Márquez P.

## Introducción

El fenómeno de la globalización ha implicado que las empresas están más expuestas y sus acciones son más visibles. Al desempeño económico se agregan la gestión de los impactos sociales y ambientales. Esta tríada conforma el marco de la gestión estratégica del negocio. Para ello introduce en el modelo de negocios, el concepto de RSC.

Cada sector económico tiene sus particularidades y estrategias en el tema de la RSC. En esta investigación analizaremos la incorporación de la RSC en el sector del económico del Retail, veremos cómo las empresas están incluyendo políticas, prácticas e iniciativas responsables en su gestión. Se analizarán dos casos del sector, por un lado Mall Plaza y por otro Falabella Retail. La metodología usada para realizar esta investigación consta de: revisión de bibliografía del *retail*, reportes de sustentabilidad de las empresas, memorias corporativas, páginas web, y entrevistas a personal ejecutivo de Falabella, Mall Plaza y presidentes de las asociaciones gremiales del sector.

## Sector económico: *retail*

El sector del comercio y el *retail*, es de gran importancia para el desarrollo del país. El “comercio es la actividad empresarial más antigua de la humanidad. En todas las sociedades, sea cual sea el modelo político o económico al cual se adscribiese, el comercio estaba —y está— presente”<sup>1</sup>. En el lenguaje de los negocios, el *retail* denomina al sector económico que comprende a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios a grandes cantidades de clientes<sup>2</sup>. El comercio y sus formas más revolucionarias, como el supermercado, la tienda por departamentos o el centro comercial, ha contribuido no sólo a democratizar el acceso de la población a bienes y servicios, con crecientes niveles de eficiencia económica. También es responsable de la creación de una oferta universal y de última generación de productos y servicios en los mercados locales, de nuevas formas de financiamiento para los consumidores, de nuevas tecnologías de gestión y de la institucionalización de políticas laborales, además de nuevos espacios de sociabilidad y de soluciones arquitectónicas<sup>3</sup>.

Este sector incide en la generación de puestos de trabajo, especialmente para personas sin especialización y mayoritariamente mujeres. En el crecimiento del *retail* influye “el aumento en el consumo, el boom de las tarjetas de crédito y, los avances de la tecnología”<sup>4</sup>. Un ejemplo de esto es la incorporación del código de barra y las diferentes fuentes de financiamiento, mediante las tarjetas de crédito de las casas comerciales, lo que ha permitido incorporar nuevos segmentos de la población al consumo. Sin embargo, tiene efectos que pueden ser nocivos, como los índices de endeudamiento, y se advierte una falta de regulación en el manejo de ofertas de créditos por parte de las empresas.

El *retail* es un mercado dinámico, competitivo y exigente. Las empresas del rubro del *retail* han venido mejorando y modernizando sus

---

<sup>1</sup> Reporte de Sostenibilidad 2007, Cámara Nacional de Comercio, página 20.

<sup>2</sup> Ver en [www.camara.cl/pdf.aspx?prmTIPO=MINUTAS&prmCOM=5034-03&prmID=495](http://www.camara.cl/pdf.aspx?prmTIPO=MINUTAS&prmCOM=5034-03&prmID=495).

<sup>3</sup> Retail en Chile, Cámara de Comercio de Santiago, abril 2005, página 3.

<sup>4</sup> Ver en <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv?num=94&sec=1>.

procesos, incluyendo soluciones que generan más valor agregado, perfeccionan la cadena de distribución, bajan los costos, administran mejor los precios y optimizan la planificación y reposición de productos. Asimismo, se proyecta un gran cambio a nivel de las tiendas, donde la atención al cliente se vuelve la piedra angular del negocio<sup>5</sup>.

Las tendencias que se observan en el *retail* son por un lado la consolidación de los mercados y por otro el aumento de la competitividad. La seriedad de las empresas del *retail* en la gestión de sus negocios se ve reflejada en dos ámbitos. Por un lado, en la internacionalización de empresas nacionales a otros países de Sudamérica: Falabella en Argentina, Colombia y Perú, Cencosud en Argentina, Brasil, Perú y Colombia, Mall Plaza en Perú. Por otro, ha generado que empresas extranjeras no logren tener éxito en nuestro país, por ejemplo: los “intentos fallidos por entrar a Chile de importantes multinacionales, como Carrefour, Home Depot, JCPenney, Sears, Muricy, entre otros”<sup>6</sup>. En el futuro cercano, el énfasis de esta internacionalización, será la exportación del modelo de negocios utilizado por el *retail* chileno.

## Negocios del sector

### Tiendas por departamento o multitienda

En este segmento, “los líderes de mercado son Falabella, Ripley y Almacenes Paris, a las cuales se ha sumado La Polar”<sup>7</sup>. Las multitiendas han incrementado las inversiones para tener mejores productos y precios. “Este desarrollo se ha visto incentivado por el mayor nivel de ingreso de la población y la importante mejora en la relación precio-calidad”<sup>8</sup>. Además, se ve influenciado por la facilitación de las tarjetas de créditos

<sup>5</sup> Op. cit.

<sup>6</sup> Reporte de Sostenibilidad 2007, Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile, página 29.

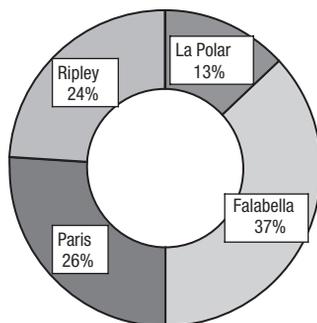
<sup>7</sup> *Ibidem.*, p. 36.

<sup>8</sup> *Ibidem.*, p. 37.

o el *retail* financiero, pues “se estima que más del 60% de las ventas de las tiendas por departamento se realizan con tarjetas institucionales”<sup>9</sup>.

### Cuadro 1. Participación de mercado de grandes tiendas.

% Ingresos a diciembre de 2008



Fuente: Falabella, SVS y Release de cada empresa, S.A.C.I. Falabella Prospecto Emisión de Bonos Desmaterializados al Portador, mayo 2009

### Centros comerciales o *malls*

Según afirma la Cámara de Comercio de Santiago, el “surgimiento del *mall* en Chile constituye un gran fenómeno económico que ha reestructurado el Retail en nuestro país. Se calcula que en la actualidad, alrededor del 21% del comercio minorista se realiza en los centros comerciales, porcentaje que —a inicios de los ‘90— era menos del 10%; por otro lado, los centros comerciales que funcionan en el país reciben más de 200 millones de visitas anuales”<sup>10</sup>. “Los centros comerciales concentran un gran espectro de servicios, en un ambiente seguro y agradable, y en horarios extendidos de lunes a domingo. Desde el punto de vista del consumidor, se reducen los costos de información y de acceso al consumo”<sup>11</sup>. Al día de hoy estos momentos, los centros

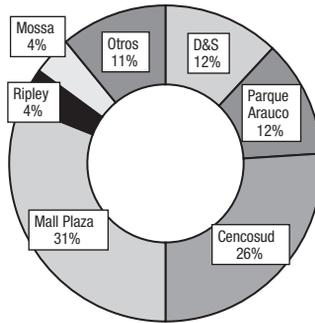
<sup>9</sup> *Ibidem.*, p. 37.

<sup>10</sup> *Ibidem* p. 43.

<sup>11</sup> *Ibidem.* p. 44.

comerciales más allá de ser lugares en donde las personas consumen, son espacios de sociabilización.

**Cuadro 2. Participación de mercado por superficie arrendable**



Fuente: Coloma, Montero & Tarziján, Galetovic y Sanhueza, Plaza S.A. Prospecto Emisión Bonos, 2009

## Supermercados

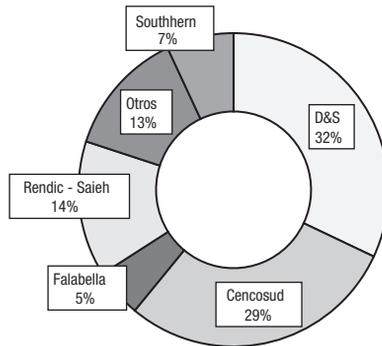
En el segmento de los supermercados, “se distinguen tres tipos de formatos: los hipermercados (Jumbo, Líder), los tradicionales (Líder Express, Santa Isabel, Unimarc) y tiendas de conveniencia (Big John, servicentros)”<sup>12</sup>. Para lograr que se pueda acceder a productos de buena calidad y precios convenientes “las principales cadenas de supermercados han implementado programas que van, desde la disminución de costos de distribución a la venta de productos de marcas propias. También han incursionado, en forma competitiva, en productos como vestuario, electrodomésticos y línea blanca que, tradicionalmente, pertenecieron a las grandes tiendas por departamento o comercio especializado”<sup>13</sup>. El negocio de los supermercados es un fuerte del *retail*, “hoy en día la industria de supermercados vende anualmente US\$ 5.500 millones,

<sup>12</sup> *Retail en Chile*, Cámara de Comercio de Santiago, abril 2005, página 49.

<sup>13</sup> *Ibidem.*, p. 48.

siendo una de las más importantes del sector. Muestra un alto nivel competitivo, con una tendencia a la baja en los márgenes de comercialización y una sostenida consolidación en torno a las grandes cadenas de propiedad nacional<sup>14</sup>.

**Cuadro 3. Participación de mercado por ventas totales en supermercados**



Fuente: Memoria Anual 2008 D&S

### Gremios del comercio y el *retail*

Las empresas del comercio y el *retail* son parte de diversas iniciativas gremiales, donde comparten experiencias y debaten temáticas fundamentales para el desarrollo del rubro. En esta investigación haremos alusión a cinco iniciativas gremiales.

#### Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC)

La CNC nace en Valparaíso en 1858, su objetivo es organizar, definir prácticas y coordinar el accionar comercial. Su misión es “liderar el

<sup>14</sup> Op. cit.

desarrollo de nuestros asociados mediante la gestión gremial, orientándolos hacia la obtención de los recursos necesarios para mejorar su emprendimiento y responsabilidad social, respetando los principios de la libre empresa, interactuando con organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, otorgando servicios de calidad, y generando los recursos necesarios para su cumplimiento en forma eficiente y eficaz”<sup>15</sup>.

La CNC tiene definidas ciertas Comisiones Especiales que abordan diversos temas relacionados con el Comercio, Servicios y Turismo<sup>16</sup>.

### Cámara de Comercio de Santiago (CCS)

La CCS, es una Asociación Gremial sin fines de lucro, fundada en 1919, que reúne a más de 1.400 empresas asociadas: grandes, pequeñas y medianas, representativas de los más relevantes sectores económicos del país. Representa las inquietudes de sus bases ante la Autoridad, participando en temas legislativos que considera del interés de sus asociados y de las empresas a nivel nacional<sup>17</sup>.

### Cámara Chilena de Centros Comerciales

La Cámara Chilena de Centros Comerciales, nace en el año 2008, siendo creada por los representantes de los principales operadores de centros comerciales de nuestro país. Es una “asociación gremial independiente y sin fines de lucro, que agrupa a las personas naturales

<sup>15</sup> Ver en <http://www.cnc.cl/nosotros.asp>.

<sup>16</sup> Dentro de estas, se encuentra la Comisión de Desarrollo Sustentable, instancia que promueve una “visión moderna en el cual confluya el crecimiento económico, que promueva la equidad social y que establezca una relación no destructiva con la naturaleza”. Los objetivos de esta comisión son “despertar y promover entre sus asociados y la comunidad nacional, la necesidad de ser participantes activos en el desarrollo sustentable del país, tanto en el ámbito ambiental, social y económico”. Ver en [http://www.cnc.cl/comision\\_desa\\_sust.asp](http://www.cnc.cl/comision_desa_sust.asp).

<sup>17</sup> [Http://www.ccs.cl/html/quienes\\_somos/nuestra\\_institucion.htm](http://www.ccs.cl/html/quienes_somos/nuestra_institucion.htm).

o jurídicas propietarias o administradoras de centros comerciales de todo Chile (...) que reúne a Parque Arauco, el grupo Plaza, D&S (Saitec), Farmacias Ahumada (Inmobiliaria Avantuén), Ripley (Eccsa) y Cencosud. En total, las empresas socias representan sobre el 70% de la superficie arrendable del rubro existente en Chile, la cual actualmente supera los dos millones de metros cuadrados”<sup>18</sup>.

Entre los objetivos de la Cámara se encuentra el propiciar entre los asociados la sujeción de sus actividades a normas éticas y al logro del bien común y, trabajar activamente para lograr la formalización del comercio en Chile<sup>19</sup>.

### *International Council of Shopping Centers (ICSC)*

El Consejo Internacional de Centros Comerciales, fue fundado en 1957, siendo la asociación mundial más importante de la industria de centros comerciales. Su principal objetivo es “asistir a sus miembros en el desarrollo de sus negocios por medio de educación profesional, conferencias y convenciones, publicaciones, investigación y acciones legislativas”<sup>20</sup>. Difunde una serie de buenas prácticas para los centros comerciales, entre ellas temas relacionados con el diseño, la arquitectura, tendencias de consumo, administración de centros comerciales, entre otras.

### *Asociación Gremial de Supermercados de Chile (ASACH)*

La ASACH está presente en nuestro país desde la década del setenta. Sus objetivos son “propiciar el desarrollo y perfeccionamiento de los Supermercados y la eficiencia del servicio que, en concordancia con sus objetivos fundamentales prestan a la comunidad, evitando

---

<sup>18</sup> Ver en [http://www.camaracentroscomerciales.cl/quienes\\_somos.htm](http://www.camaracentroscomerciales.cl/quienes_somos.htm).

<sup>19</sup> Op. cit.

<sup>20</sup> Ver en <http://www.icsc.org/about/about.php>.

la intermediación que no obedezca a objetivos económicos. Asimismo, persigue el perfeccionamiento profesional, cultural y moral de los trabajadores de los Supermercados, entregándoles la capacitación necesaria para el mejor desarrollo de sus labores específicas en el cumplimiento de estos fines. También efectúa labores publicitarias institucionales orientadas al consumidor. Asimismo, la Asociación proporciona a sus asociados información sobre sus actividades, pres-tándoles orientación y consejo para el perfeccionamiento de su función social<sup>21</sup>. Además, “forma parte de la Mesa de Diálogo Social del Comercio convocada por el Ministerio del Trabajo”<sup>22</sup>.

## RSE en el rubro del *retail*

La RSC es una visión de negocio que se está incluyendo en las estrategias corporativas de las empresas relacionadas con rubros del *retail*. Cada empresa, dependiendo de sus intereses estratégicos, implementa prácticas de RSC en la dimensión económica, social y ambiental, reflejando las tendencias de las compañías hacia la Ciudadanía Corporativa.

## Trabajadores

Algunos puntos críticos de la responsabilidad social en el *retail* se relacionan con la percepción de las condiciones laborales, en especial, una jornada de trabajo extensa, y turnos que incluyen los fines de semana<sup>23</sup>. Al respecto, la ley estipula que los trabajadores deben tener dos domingos libres al mes, el resto de sus días libres los acomodan dentro de la

<sup>21</sup> Ver en <http://www.asach.com/index.htm>.

<sup>22</sup> Op. cit.

<sup>23</sup> El sistema de turnos que implementa el sector del retail, genera que en él existan altos índices de rotación. Sin duda, ese es uno de los grandes problemas del sector. Para disminuir estos índices se está planteando utilizar con mayor frecuencia el sistema de jornada flexible o part time, en donde se trabaja 30 horas a la semana con horarios establecidos en el contrato. Este sistema es utilizado actualmente, los días domingos por estudiantes universitarios, dueñas de casa, o personas mayores de 60 años.

semana hábil. El desafío es incluir beneficios que vayan más allá de la ley y que el *retail* sea percibido como una oportunidad de desarrollo profesional y personal, avalado por la preocupación de las compañías por el horario y bienestar de sus trabajadores.

El *retail* es altamente demandante de mano de obra. En este sector el empleo tiene dos características: a) es la primera fuente de trabajo para muchas personas que no tienen especialización alguna y, b) es una fuente laboral para las mujeres. Dicho perfil laboral conduce a que las empresas del sector desarrollen prácticas de capacitación a quienes se integran al negocio. Por ejemplo, los supermercados han implementado un programa de certificación de competencias para cajeros, en conjunto con el Ministerio de Trabajo, la ASACH, la Fundación Chile y Chile Califica, para que las personas tengan una especialidad y cuenten con mejores oportunidades laborales futuras.

Otro punto clave son las remuneraciones. Existe la percepción de que los sueldos son bajos, pero en los últimos años las remuneraciones han sobrepasado el ingreso mínimo. En ocasiones, los sueldos son complementados con comisiones, es el caso de las tiendas por departamento. En lo que respecta a la formalización del trabajo, los empleados de estas empresas hoy cuentan con un contrato de trabajo, que regula la relación laboral y sus características. Para la Cámara Chilena de Centros Comerciales, estas mejoras deben ir acompañadas por aspectos como la comunicación con los trabajadores. Como señala Manuel Melero, Presidente Cámara Chilena de Centros Comerciales “el diálogo entre las empresas y su público interno es débil, el desafío es fortalecerlo mediante la generación de vínculos de confianza y cooperación”.

## Proveedores

La relación entre empresas y proveedores es otro aspecto abordado por programas de RSC. Se han regularizado los plazos de pago y se ha ido normando la compra de productos a través del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia con el fin de promover una relación sana y productiva para las partes.

En lo que respecta a casos como el de Sodimac, se ha trabajado en concientizar y educar a sus proveedores por medio de un convenio con VINCULAR, de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso<sup>24</sup>.

D&S ha implementado capacitaciones especialmente para los pequeños proveedores, en donde se espera que estos puedan mejorar su negocio, entregando un mejor servicio y aumentando sus oportunidades futuras. También algunos supermercados, han generado acuerdos con agricultores pequeños, en donde las empresas de supermercados participan en la selección adecuada de la tierra y el agua, hacen las instalaciones necesarias para el buen manejo de las frutas y verduras, con lo cual se mejora la gestión de la producción agrícola y se potencia la calidad de los productos.

Más adelante se señalarán prácticas de Falabella y Mall Plaza en relación a sus relaciones éticas con proveedores.

## Consumidores

Los consumidores cada día van a ser más concientes y responsables en sus hábitos de consumo, prestando atención a las prácticas que tienen las empresas en su gestión y producción, las que tendrán que transparentar los mecanismos de producción y/o comercialización de productos y servicios. Los consumidores discriminarán y castigarán a las empresas que no son responsables. Algunas empresas han implementado campañas educativas. Por ejemplo, Cencosud implementó la campaña Come Sano del supermercado Jumbo, para generar conciencia sobre buenos hábitos alimenticios y promover estilos de vida saludables.

---

<sup>24</sup> Al respecto, se llevó a cabo el Primer Curso de Producción Responsable dirigido a proveedores PYMES, con el apoyo de la Cámara Nacional de Comercio y el Banco Interamericano del Desarrollo. Ver: Reporte de Sostenibilidad 2007, Sodimac.

## Impacto social

Los centros comerciales están pensados como un espacio público con distintas tiendas, además de incluir lugares de esparcimiento y diversión, como cines o patios de comidas dentro del recinto. Según el estudio de Desarrollo Humano en Chile de 2004 “solo un 28% de los entrevistados va al *mall* únicamente a comprar”. En muchas comunas de nuestro país, estos centros han pasado a ser los espacios de recreación de los vecinos. Nace así el concepto de centro urbano. Al respecto Fernando de Peña, Vicepresidente Ejecutivo de Mall Plaza, comenta: “somos una compañía que va más allá de proporcionar a los visitantes una oferta comercial integral; creamos un espacio de gran calidad arquitectónica y urbana para las personas que nos visitan, ofreciendo múltiples servicios como entretenimiento, salud, cultura, gastronomía, automotriz y educación, entre otros. Es así como nuestros centros comerciales se han transformados en verdaderos centros urbanos”<sup>25</sup>. A su vez, las compañías deben definir estratégicamente su emplazamiento para que se genere el menor impacto posible en el tema urbano.

Por lo general, las empresas del *retail* tienen programas sociales implementados en las comunidades cercanas a sus operaciones. El énfasis en la educación es una temática que está presente en la gestión social de las compañías, es el caso de Falabella con su programa “Haciendo Escuela”, o las becas sociales y las iniciativas que apoyan campañas de la Fundación Fondo Esperanza (recursos para microempresarios) que incentiva Cencosud.

## Gestión ambiental

En este tema un punto de trabajo ha sido el tema energético. Se han desarrollado planes de eficiencia energética para reducir el consumo de energía tanto en *malls* como multitiendas y supermercados. Por ejemplo D&S menciona que el “proyecto piloto de eficiencia energética

---

<sup>25</sup> Informe Responsabilidad Social Empresarial 2008, Mall Plaza, página 6.

permitió ahorrar electricidad equivalente al consumo de más de 18.000 ampolletas de 60 watts funcionando durante todo el año<sup>26</sup>. La multi-tienda Ripley señala que en el “2008 ahorraron más de 7,6 millones de kilowatts en oficinas y tiendas, lo que equivale al consumo de 50 mil casas<sup>27</sup>. En el caso de Mall Plaza se realiza un plan desde el año 2000, para que la tasa de crecimiento energético disminuya respecto de la tasa de crecimiento de sus centros urbanos. Esto le hizo merecedor el año 2005 del Premio Nacional de Eficiencia Energética, otorgado por la Confederación de la Producción y del Comercio en conjunto con el Ministerio de Economía. Durante el año 2008, anunció públicamente su compromiso de reducir en un 7% el consumo de energía de los centros urbanos de la cadena, equivalente al consumo de aproximadamente 3 mil casas.

El reciclaje es otra práctica que está presente. Por ejemplo, en el aceite utilizado en la elaboración de comida rápida en los centros urbanos de Mall Plaza, los programas de reciclaje de vidrio, papel y cajas Tetrapack de D&S, y la implementación de las nuevas bolsas reutilizables para los clientes de supermercados y grandes tiendas.

Otra iniciativa que se está introduciendo es el *Green Building* o “construcciones verdes”. Esta arquitectura vela por la sostenibilidad ambiental de la construcción. Los edificios son autosuficientes, incentivan el ahorro de energía, agua, prácticas de reciclaje, reducción las emisiones de CO<sub>2</sub>, y mejores condiciones laborales. Falabella ha desarrollado el concepto de tiendas verdes, en armonía con el medioambiente.

Un aspecto importante que las empresas del sector deben abordar, son sus impactos viales, logrando que el diseño sea efectivo y no produzca congestión. En segundo lugar, los espacios físicos de las empresas deben ser una vitrina para la sociedad, por ejemplo generando campañas de educación ambiental para sus clientes, público interno, proveedores y la comunidad en general.

<sup>26</sup> Memoria Responsabilidad Social Empresarial 2007 D&S, página 15.

<sup>27</sup> Ver en <http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/verde-un-buen-negocio-16.html>.

En las próximas páginas expondremos ciertas prácticas de RSC de dos grandes empresas del Retail: Mall Plaza y Falabella Retail, describiremos sus características y sus enfoques de sustentabilidad.

## Mall plaza y RSE

La empresa Mall Plaza comenzó sus operaciones en 1990, logrando posicionarse y encontrar un nicho dentro del negocio del *retail* llegando a ser “la principal cadena de centros urbanos del país, siendo líder indiscutido en el desarrollo del *retail* en Chile, a través de la operación de once centros urbanos, seis de ellos en Santiago (Mall Plaza Vespucio, Mall Plaza Oeste, Mall Plaza Tobalaba, Mall Plaza Norte, Mall Plaza Alameda y Mall Plaza Sur) y otros cinco en regiones (Mall Plaza Calama, Mall Plaza Antofagasta, Mall Plaza La Serena, Mall Plaza Trébol y Mall Plaza Los Ángeles), brindando la oferta más amplia e integral de productos y servicios del país”<sup>28</sup>.

El negocio de la compañía es administrar centros comerciales de clase mundial, entregando un servicio de calidad a sus clientes. Define su negocio como “construir y gestionar espacios físicos, capaces de atraer un gran flujo de público que potencie ventas importantes, y que produzca rentas atractivas. Para esto ofrecemos la satisfacción de variadas necesidades, a partir del desarrollo de conceptos o valores como la compra, la entretención y participación, el encuentro y la modernidad”<sup>29</sup>.

Los centros comerciales Mall Plaza son verdaderos “centros urbanos” que, además de la oferta tradicional de los centros comerciales, incorporan entretención, gastronomía, educación, cultura, salud, oficinas, centros financieros, venta de automóviles y otros servicios, en espacios con los más altos estándares de seguridad y arquitectura para enriquecer la experiencia de compra de las personas y familias a las que atiende. Son un aporte a las comunas donde están insertos,

---

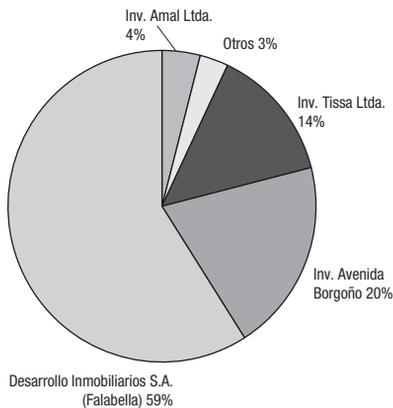
<sup>28</sup> Ver en [http://www.mallplaza.cl/nuestra\\_empresa.php](http://www.mallplaza.cl/nuestra_empresa.php).

<sup>29</sup> Ver en [http://www.mallplaza.cl/nuestra\\_empresa.php](http://www.mallplaza.cl/nuestra_empresa.php).

contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas que viven a su alrededor”<sup>30</sup>.

La empresa es controlada por el Grupo Falabella, “principal conglomerado de *retail* en Chile y segundo en Latinoamérica en cuanto a capitalización bursátil, con una clara posición de liderazgo en gran parte de las áreas de negocio en que participa”<sup>31</sup>.

**Cuadro 4. Estructura de propiedad de Plaza S.A.**



Fuente: Plaza S.A.

“Plaza S.A es la sociedad *holding* que agrupa todas las sociedades propietarias de los centros comerciales que operan bajo la marca Mall Plaza. A través de sus filiales posee más de 760.000 m<sup>2</sup> arrendables en sus 10 centros comerciales, lo que representa un 31% de la superficie arrendable de la industria (al 31 de diciembre de 2008). Plaza S.A es el principal operador de centros comerciales en Chile”<sup>32</sup>. De esta forma, con estas cifras podemos decir que Mall Plaza, “es el líder del mercado en innovación y crecimiento incorporando nuevos productos y

<sup>30</sup> Ver en <http://www.mallplaza.cl/inversionistas.php>.

<sup>31</sup> Ver en <http://www.mallplaza.cl/accionistas.php>.

<sup>32</sup> Ver en <http://www.mallplaza.cl/inversionistas.php>.

servicios a la oferta del comercio tradicional, y demostrando su capacidad de anticipación a las demandas del mercado respecto del mix de tiendas y de servicios más valorados por los consumidores”<sup>33</sup>.

### Misión, visión, valores organizacionales

En la empresa Mall Plaza, trabajan 301 personas que están contratadas por la compañía. No cuenta con un sindicato que represente los intereses de los trabajadores. Dentro de cada centro urbano trabajan aproximadamente 2.500 personas, que corresponden a arrendatarios, personal de aseo y seguridad.

**Misión:** “desarrollar espacios públicos modernos y atractivos, que satisfagan el mayor número de necesidades de la comunidad por medio de bienes, servicios, y experiencias relevantes en el tiempo, que contribuyan a mejorar su calidad de vida, maximizando la rentabilidad de los accionistas y promoviendo el bienestar de sus empleados”<sup>34</sup>. Para cumplir con esta misión, Mall Plaza, tiene definidos ciertos valores organizacionales, los cuales son difundidos y promovidos dentro de la empresa, estos son: orientación al servicio, creatividad e innovación, liderazgo, trabajo en equipo y espíritu de superación.

**Visión:** “desarrollar centros urbanos, modernos, amigables e integrales, donde las personas se sientan bienvenidas, vivan una experiencia gratificante, y encuentren respuesta a sus necesidades y aspiraciones, a través de los más variados productos y servicios, opciones de entretención o simplemente como un punto de encuentro seguro y divertido, donde disfrutar plenamente de vivencias personales, grupales y familiares. Como empresa líder, queremos ser reconocidos por nuestras prácticas innovadoras de RSC, que contribuyen activamente a mejorar la calidad de vida y expresen nuestro compromiso con el desarrollo de quienes

---

<sup>33</sup> Ver en [http://www.mallplaza.cl/participacion\\_de\\_mercado.php](http://www.mallplaza.cl/participacion_de_mercado.php).

<sup>34</sup> Ver en [http://www.mallplaza.cl/nuestra\\_empresa.php](http://www.mallplaza.cl/nuestra_empresa.php).

nos visitan, con la comunidad, empleados y la sociedad local en que estamos insertos”<sup>35</sup>.

**Valores:** están declarados en el Código de Ética, el cual tiene la finalidad de “explicitar aquello que como empresa consideramos esencial respecto de nuestro rol en la sociedad, nuestra responsabilidad con el entorno y los valores que deben predominar en nuestra gestión y en nuestro comportamiento habitual en el trabajo En este Código de Ética, Mall Plaza ha querido establecer derechos, obligaciones y responsabilidades para nosotros, además de mecanismos para su cumplimiento”<sup>36</sup>. Los principios que trasmite este código son la honestidad, integridad y respeto, los cuales deben estar presentes “en el comportamiento habitual de todos quienes trabajan en Mall Plaza y deben guiar las relaciones que se establecen con usuarios, proveedores, arrendatarios, comunidades, competidores y autoridades”<sup>37</sup>. Durante el año 2008, la empresa decidió actualizar su Código de Ética, incorporando las responsabilidades del gobierno corporativo además de los parámetros de conducta de los trabajadores, arrendatarios, los clientes y los proveedores.

**Gobierno Corporativo:** “se encarga de establecer las estrategias generales de desarrollo de la compañía, tanto en las áreas de negocio como en la responsabilidad social”<sup>38</sup>. El Directorio debe promover los valores corporativos y los comportamientos que se esperan de las personas que pertenecen a Mall Plaza.

### Visión estratégica y modelo sustentable

Mall Plaza ha señalado que se acoge a la definición de Responsabilidad Social Empresarial, de Fundación PROhumana: “La Responsabilidad Social Empresarial es la contribución al desarrollo humano sostenible

<sup>35</sup> Presentación RSC para Directorio, Mall Plaza, lámina 3.

<sup>36</sup> Ver en [http://www.mallplaza.cl/codigo\\_etica.php](http://www.mallplaza.cl/codigo_etica.php).

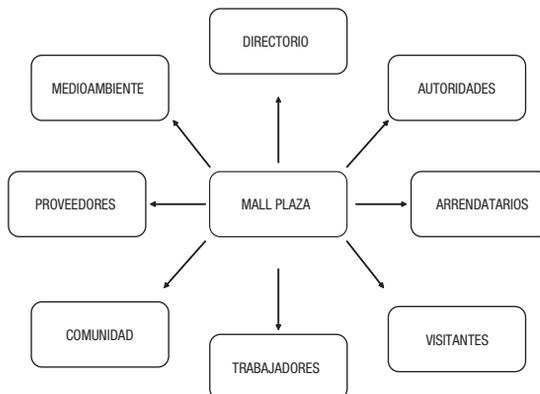
<sup>37</sup> Código de Ética Mall Plaza, página 1.

<sup>38</sup> Informe de Responsabilidad Social Empresarial 2008, Mall Plaza, página 31.

a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pos de mejorar su capital social y su calidad de vida<sup>39</sup>. La empresa agrupó sus iniciativas bajo esta mirada de desarrollo, transformándose en un aspecto fundamental de la gestión de Mall Plaza, vivenciándose como una actitud, una forma de ser y de hacer las cosas, orientada hacia la sustentabilidad.

La RSC es un eje central de la visión estratégica de Mall Plaza, para la compañía, es esencial tener la capacidad de responder a las expectativas de las diferentes audiencias con las cuales tienen vinculación. Mall Plaza tiene definidos sus grupos de interés, con los cuales interactúa, generando vínculos de confianza y cooperación:

Figura 1. Grupos de Interés de Mall Plaza



### Dimensión económica

Mall Plaza declara su compromiso de trabajar por ser una “empresa buena como *plus* de una buena empresa; es decir, no solo obtener buenos resultados económicos, sino también coordinación con los empleados y grupos de interés, y alianzas sustentables en el tiempo<sup>40</sup>.”

<sup>39</sup> Ver en [http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=44&Itemid=60](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=60).

<sup>40</sup> Ver en [http://www.mallplaza.cl/resp\\_social\\_asp\\_economico.php](http://www.mallplaza.cl/resp_social_asp_economico.php).

### *Dimensión social*

El compromiso de la empresa es transformarse en “ser *buen vecino*, es decir, tener la capacidad de integrarse en forma armónica con las comunidades en la que nuestros centros urbanos están presentes. Nos preocupamos por articular e implementar buenas prácticas y promover redes y/o alianzas estratégicas con el gobierno central, gobierno local, ONGs, empresas y otros. Nuestro compromiso contempla la reinserción social de niños, niñas, jóvenes y adultos que viven en situación de vulnerabilidad y que, habitualmente, visitan los diferentes centros urbanos”<sup>41</sup>.

### *Dimensión ambiental*

Menciona abiertamente su compromiso por la sustentabilidad del entorno natural “consideramos, declaramos, respetamos y hacemos un compromiso con el medio ambiente, promoviendo una mejor calidad de vida, haciendo un manejo responsable de los recursos y residuos, optimizando el uso de la energía, iniciando campañas de reciclaje, etc. Además damos gran importancia al desarrollo y mantenimiento de las áreas verdes en nuestros centros urbanos”<sup>42</sup>.

### *Comunicación*

El compromiso con la RSC, también se manifiesta en que la empresa comunica su desempeño económico, social y ambiental a sus diferentes grupos de interés, a través de un Informe de Responsabilidad Social Empresarial, el cual está realizado bajo los indicadores del GRI (*Global Reporting Initiative*).

<sup>41</sup> Ver en [http://www.mallplaza.cl/resp\\_social\\_asp\\_social.php](http://www.mallplaza.cl/resp_social_asp_social.php).

<sup>42</sup> Ver en [http://www.mallplaza.cl/resp\\_social\\_asp\\_ambiental.php](http://www.mallplaza.cl/resp_social_asp_ambiental.php).

## *Evolución*

En una primera instancia la RSC comenzó a desarrollarse enfocada principalmente hacia la comunidad. Existía una necesidad de contribuir a la comunidad en donde la compañía estaba presente, generando alianzas con diferentes organismos e implementando programas de índole social hacia el exterior de la empresa.

En esta línea, la empresa ha abordado distintos temas relacionados con sus trabajadores que son estratégicos para mejorar las relaciones y el clima interno. Por ejemplo, los talleres de liderazgo, realizados por una consultora externa. En estos participan gerentes y subgerentes, y el objetivo es fortalecer la confianza interna a través del cumplimiento de los compromisos adquiridos, potenciando y valorando el respeto mutuo.

### Premios, reconocimientos y certificaciones

**Premio *Great Place to Work*.** La empresa se preocupa por el bienestar, desarrollo integral y la satisfacción de sus trabajadores. Es por esto que ha sido reconocida varias veces, entre las 10 mejores empresas para trabajar en Chile.

**Ranking RSC PROhumana.** En el año 2006, la empresa se ubica en el 15º lugar, en el año 2007, se mejora la posición ubicándose en el 12º lugar y el año 2008 se ubica en el 20º lugar.

**Proyectos de Clase Mundial.** El año 2008, el *Internacional Council of Shopping Center* (ICSC), “otorgó la máxima distinción a Mall Plaza Antofagasta como desarrollo de un proyecto de clase mundial en la II región, capaz de integrarse armónicamente con el entorno de la ciudad. Por su parte, Aires de Mall Plaza Trébol fue distinguido por el ICSC con la medalla de plata en la categoría de Excelencia en Marketing por su innovadora propuesta donde se ofrece al público las últimas tendencias en moda, diseño y marcas”<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Informe de Responsabilidad Social Empresarial 2008, Mall Plaza, página 22.

**Premio al “Trabajo de calidad para personas con discapacidad”.** “En el 2007, el Ministerio de Planificación a través del Fondo Nacional de La Discapacidad (FONADIS) reconoció a Mall Plaza como la empresa que oferta el mayor número de puestos de trabajos de calidad a las personas con discapacidad en todas las comunas en que operan los centros urbanos”<sup>44</sup>.

**Certificación ISO 9001:2000.** Cuenta con la certificación de la Norma ISO 9001:2000, relacionada con la calidad. La compañía ha contemplado desarrollar en un futuro cercano, un proceso de certificación de la ISO 14.001:2000, vinculada con temas de medioambiente y seguridad ocupacional.

## Prácticas sustentables de Mall Plaza

### *Trabajadores*

#### *Conciliación vida laboral/familiar*

En Mall Plaza existe una relación estrecha con los trabajadores que se traduce en una preocupación permanente en la búsqueda de mecanismos que protejan las relaciones humanas de su público interno. En este sentido, el año 2008 se realiza una encuesta interna, que dio como resultado que las personas necesitaban un cambio en el horario de trabajo. Haciendo frente a esta necesidad, la compañía adelantó y acortó la jornada laboral. La intención de la empresa es fomentar una metodología que se aleje del asistencialismo y que signifique esfuerzos de ambas partes. La recepción del cambio de horario ha resultado muy positiva, las personas lo agradecen y valoran.

Otro aspecto importante de destacar en la relación del trabajo con la familia. La empresa se preocupa por las instancias familiares de los trabajadores, estos tienen absoluta libertad para acudir a los eventos de su grupo familiar como reuniones del colegio, cumpleaños, citas

<sup>44</sup> Ver en [http://www.mallplaza.cl/recon\\_buenas\\_practicas.php](http://www.mallplaza.cl/recon_buenas_practicas.php).

médicas, entre otras. La incorporación de la familia en eventos y actividades realizadas por la empresa, tales como eventos culturales y recreativos como la fiesta de Navidad, cuyo objetivo es propiciar espacios de encuentro entre los trabajadores en un ambiente extra laboral.

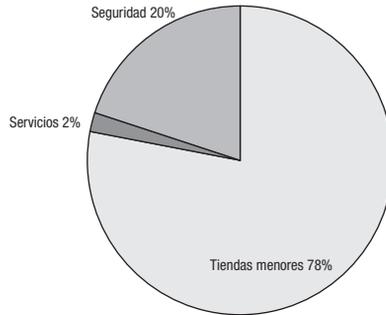
### *Proveedores de servicios*

#### *Condiciones laborales*

La empresa se preocupa de las condiciones laborales tanto de los trabajadores externos, de tiendas menores como del personal de los proveedores de servicios de seguridad y aseo. Fiscaliza el cumplimiento de los derechos laborales, observancia de horarios y sistemas de turnos. La empresa ha realizado capacitaciones con el Ministerio del Trabajo, las cuales las han denominado “Deberes y derechos de los trabajadores del sector del *retail*”, en ellos se expone la legislación laboral a los jefes de locales, con el fin de que todos estén informados acerca de las condiciones laborales y con ello se de cumplimiento a la normativa vigente.

Mall Plaza ha realizado capacitaciones para sus contratistas, en temas relacionados con la dirección de equipo, con el objeto de mejorar y potenciar las relaciones humanas al interior de sus colaboradores. Además, se ha realizado el curso “Chile Califica: completación de estudios” cuyo objetivo es la regulación de estudios de los colaboradores que entregan servicios de seguridad, aseo y de las tiendas de Mall Plaza Vespucio. Los cursos realizados son en tres niveles: básico, básico y media, y media, cada una tiene una duración de 60 horas pedagógicas. El año 2008, egresaron 26 personas las cuales cuentan con mejores herramientas para su desarrollo profesional y personal.

La preocupación de la empresa por sus proveedores de servicios, se refleja en la creación de un Centro de Atención Psicosocial, el cual cuenta con la colaboración de la Universidad Central y sus estudiantes de psicología y trabajo social. El objetivo es entregar orientación y atención primaria a los colaboradores y que ellos puedan contar con una asesoría directa a sus problemas.

**Cuadro 5. Porcentaje de horas de trabajo social tomadas durante 2008**

**Fuente:** Informe Responsabilidad Social Empresarial 2008, Mall Plaza

### *Comunidad*

Para la compañía el ser un buen vecino es una prioridad, la cual está incorporada en el actuar de la empresa, “tenemos una responsabilidad y es por esto que nos comprometemos a contribuir al progreso económico, social y cultural de las comunidades en las cuales Mall Plaza está presente”<sup>45</sup>. La integración social y laboral, la educación y la cultura, son temas que están plasmados en los programas que la empresa, tiene implementados en las comunidades cercanas a sus centros urbanos. Para desarrollar estos programas, Mall Plaza ha enfatizado en la colaboración y la generación de alianzas con los municipios e instituciones públicas como SENAMA, CONACE, FONADIS y fundaciones como el Hogar de Cristo.

### *Espacio sin fronteras*

La puesta en marcha del Mall Plaza Alameda, dejó en manifiesto una realidad que está presente en los vecinos de este nuevo *mall*: la gran cantidad de inmigrantes que viven en las cercanías de Estación Central y que muchas veces son discriminados por la sociedad. En este contexto, nace el programa “Espacio sin Fronteras”, realizado en un espacio

<sup>45</sup> Informe Responsabilidad Social Empresarial 2008, Mall Plaza, página 50.

habilitado en la Biblioteca Viva de los centros urbanos. Personas capacitadas del Departamento de Extranjería del Ministerio del Interior, atienden y acompañan a los inmigrantes, entregándoles información específica de temas migratorios, como regulación de visas, convenios internacionales, prestaciones de salud, educación, contratos laborales, entre otros. La compañía replicará esta exitosa iniciativa en Mall Plaza Antofagasta, ciudad que presenta altos índices de inmigración. “El programa espacio sin fronteras instala en la mesa la temática de los inmigrantes que es tan importante para nuestro país”, Marvy Navarrete, Jefa Programa Integración Social, Mall Plaza.

### *Integración Laboral*

Mall Plaza genera mecanismos de inclusión laboral para las personas con discapacidad, especialmente con Síndrome de Down, realizando un programa de intervención con la colaboración del Fondo Nacional de Discapacidad (FONADI), el cual está encargado de la selección, capacitación y acompañamiento laboral de estas personas. Hay que destacar que esta iniciativa ha permitido “crear un espacio de encuentro entre las personas con y sin discapacidad, permitiendo formar un espacio de sociabilización que rompe mitos y estigmatizaciones”<sup>46</sup>.

Mall Plaza invita a sus empresas colaboradoras, a ser sus aliados en la implementación de estos programas, facilitando puestos de trabajos. Es el caso de la empresa EFCO, especialista en aseo industrial, que colabora con el programa de integración laboral contratando personas con Síndrome de Down, la iniciativa ha resultado realmente exitosa, actualmente “el 7% de las personas que trabajan en el área de servicios, son personas con capacidades diferentes (física, mental o sensorial)”<sup>47</sup>.

### *Ferias de microempresas*

La empresa Mall Plaza ha implementado Ferias de microempresarios en diversos *malls*, “gracias a una alianza estratégica con la Cooperativa de Servicios Financieros para la Empresa (Credicoop)”<sup>48</sup>. Uno de

<sup>46</sup> Ibídem p. 42.

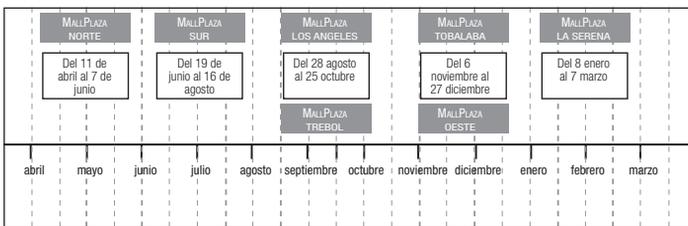
<sup>47</sup> Informe Responsabilidad Social Empresarial 2008, Mall Plaza, página 53.

<sup>48</sup> Ibídem. p. 55.

los objetivos de esta iniciativa es potenciar la cultura emprendedora de los microempresarios, generando encadenamiento productivo local y facilitando más empleos para las comunas, lo cual debe traducirse en mejoras para la calidad de vida de los vecinos. “Con esta feria, las microempresas cuentan con una instancia para generar negocios, permitiéndoles exhibir sus productos, en el horario de Mall Plaza, los días sábados y domingos”<sup>49</sup>.

En el futuro Mall Plaza pretende expandir este proyecto a otras regiones del país, con el fin de que más microempresarios de las comunas en donde están insertos los centros urbanos, tengan acceso a esta iniciativa.

**Figura 2. Ferias microempresarios Mall Plaza**



## Medioambiente

La empresa vela por que su impacto ambiental sea el menor posible, identificando los aspectos ambientales que afectan al entorno en donde se encuentra inmersa la empresa. Están comprometidos a estar a la vanguardia de la nueva tecnología en materia de la disminución de la contaminación, para lo cual se han desarrollado varios programas ambientales. La empresa cuenta con un Comité Verde, en donde participan las Gerencias de Proyecto, Operaciones y Marketing, que se ocupa de la construcción y operación de los nuevos centros urbanos, y difunden las prácticas ambientales. Algunas prácticas implementadas por la empresa

<sup>49</sup> Op. cit.

en materia ambiental se relacionan con medidas de reciclaje, consumo de agua y ahorro energético:

### *Reciclaje*

La implementación de sistemas de reciclaje de aceites vegetales generados en los locales de comida de los *malls*. El objetivo es “contar con un proceso estandarizado para el desecho de estos aceites, que garantice no ser lanzados por el sistema de alcantarillado y evitar problemas sanitarios que esta práctica conlleva”<sup>50</sup>. El impacto de esta iniciativa corresponde al retiro de 14.000 litros mensuales de aceite de todos los centros urbanos de Mall Plaza. “El destino final de los aceites son plantas autorizadas que reutilizan el aceite reciclado y lo transforman en biocombustible”<sup>51</sup>. Otro ejemplo es el reciclaje de papeles y cartones de las tiendas menores, los cuales son clasificados y entregados a empresas certificadas que recopilan material reciclado. En relación al reciclaje de cartones en el año 2008, este fue equivalente a 180 toneladas.

### *Agua*

La preocupación de Mall Plaza por el recurso hídrico, está plasmada en programas que apuntan a un consumo racional y uso eficiente del agua, tanto en lo que respecta el consumo humano como al riego. Mall Plaza tiene alrededor de 20 hectáreas de paisajismo y áreas verdes entre todos sus centros urbanos, para regar estas áreas usan medios alternativos a la red de agua potable, por ejemplo pozos profundos, canales de regadíos y napas subterráneas. La empresa ha tomado una serie de medidas, con el fin de contar con un sistema eficiente:

- Utilización de pozos subterráneos para riego de jardines.
- Utilización de punteras para riego.
- Utilización de plantas desarenadoras de agua de canales para uso de regadío.
- Utilización de grifería temporizada en lavamanos y estanques.

---

<sup>50</sup> Informe Responsabilidad Social Empresarial 2008, Mall Plaza, página 68.

<sup>51</sup> Op. cit.

- Utilización de cámaras decantadoras de grasas.
- Fomentar entre el personal propio y el de empresas colaboradoras un mayor grado de sensibilización y conciencia del uso racional del agua.
- Promover el uso racional de agua entre los clientes, arrendatarios y comunidad en general.

### *Eficiencia energética*

Debido a la crisis energética, la empresa ha destinado grandes esfuerzos y recursos para ser eficientes, ya que el negocio depende de la energía para operar. Para lograr mejorar la eficiencia, se generaron acuerdos entre las empresas de los centros comerciales y el gobierno, apoyados por la Cámara Chilena de Centros Comerciales. La compañía a su vez creó un área de Gestión Energética, la cual tiene la función de implementar medidas de ahorro y eficiencia energética.

El consumo de energía de un centro urbano, proviene de dos grandes fuentes: la climatización (aire acondicionado) y la iluminación. El mayor gasto de energía se concentra en la climatización, esto debido a que el mall en el verano funciona como un espacio para refugiarse del calor.

Las medidas de ahorro y eficiencia:

- Disminución de niveles de iluminación en áreas de estacionamientos.
- Disminución de horas de funcionamiento de iluminación decorativa y de marketing (fachada y letreros publicitarios).
- Disminución de horas de funcionamiento de la climatización.
- *Free cooling* nocturno, o enfriamiento con aire exterior durante la noche.
- *Free cooling* de invierno, o enfriamiento con aire exterior.
- Disminución de pérdidas en climatización.
- Aprovechamiento de la luz exterior.
- Control automático de iluminación de áreas comunes.
- Control automático de la climatización.
- Auditorias de eficiencia energética.

- Asesoría permanente de ingenieros consultores.
- Control y gestión de mejora continua sobre los recursos energéticos.

La implementación de estas medidas, ha significado una importante reducción del consumo energético de Mall Plaza, la reducción de energía en el año 2008 es de un 7,6%, lo que implica un ahorro de 12.281.610 kWh durante los meses de marzo a diciembre, equivalente al consumo de 3.000 casas aproximadamente. En el futuro se tiene la intención de contar con techos verdes en los centros urbanos, esto consiste en tener áreas verdes en espacios inutilizados, contribuyendo con la reducción del CO<sub>2</sub> en la atmósfera.

Hemos descrito algunas prácticas de RSC que la empresa desarrolla en función de sus diferentes públicos de interés en el área de comunidad, es donde se encuentra el mayor número de programas, sin embargo la preocupación por los trabajadores y el cuidado del medioambiente, son temáticas que están siendo incluidas en la estrategia de RSC y que pasan a ser compromisos de la empresa con sus *stakeholders*.

Se observa que las áreas de Comunidad y Recursos Humano aún tienen que lograr una mayor integración y trabajo conjunto que permita un mayor aprovechamiento de las buenas prácticas. La empresa busca fortalecer la conexión entre ambas áreas, generando ciertos puentes, entre los programas de Comunidad y los de Recursos Humanos. Por ejemplo a través de iniciativas como el voluntariado corporativo, el cual genera un sentimiento de pertenencia e identidad asociado a la compañía, y en donde se conectan las áreas del público interno y de la comunidad. Se estudian otras iniciativas para fortalecer dicha relación.

## Falabella *retail* y RSE

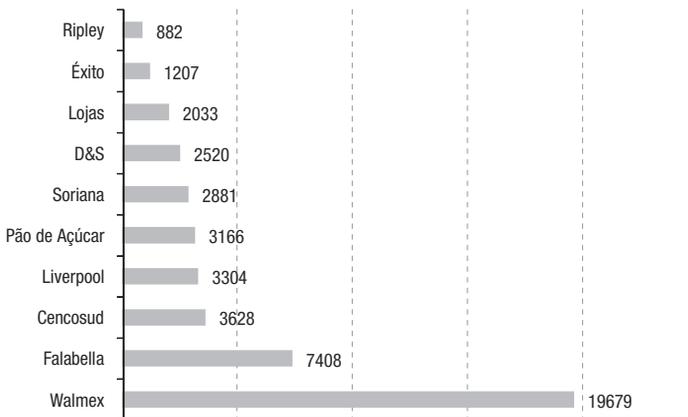
### Descripción

S.A.C.I Falabella es una sociedad anónima abierta, inscrita en el Registro de Valores de la Superintendencia de Valores y Seguros, que ha

estado presente en nuestro país por 120 años, haciendo énfasis en la satisfacción de los consumidores.

En las últimas tres décadas, Falabella ha ampliado su quehacer, además de las grandes tiendas, está a cargo de tiendas de mejoramiento del hogar, supermercados, *malls*, bancos. “El principal negocio de Falabella es la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de tiendas por departamento, *malls* y tiendas de especialidad, así como alimentos a través de híper y supermercados. Además ha desarrollado un área de servicios financieros (emisión de tarjetas de crédito, corretaje de seguros, banco y agencia de viajes) y manufactura de textiles”<sup>52</sup>. De esta forma, Falabella es considerado como “el principal conglomerado de *retail* en Chile y segundo en Latinoamérica (...) con una posición de liderazgo en gran parte de las áreas de negocio en que participa”<sup>53</sup>. A continuación se demuestra tal afirmación:

**Cuadro 6. Capitalización de mercados de los principales retailers de Latinoamérica, US\$ millones**



Fuente: Prospecto Emisión Bonos Falabella 2009, página 10

<sup>52</sup> Ver en <http://www.falabella.com/webapp/commerce/command/ExecMacro/falabella/macros/corporativoCL/nuestraEmpresa.d2w/report>.

<sup>53</sup> S.A.C.I. Falabella Prospecto Emisión de Bonos Desmaterializados al Portador, mayo 2009, página 6.

El éxito que ha sostenido el negocio de S.A.C.I. Falabella ha significado que la empresa está presente en Perú, Argentina y Colombia donde se ha posicionado y consolidado su marca, “el liderazgo de Falabella, su capacidad de innovación, adaptación y anticipación a las necesidades del consumidor y su acabado entendimiento del negocio, han permitido una rápida expansión a nivel internacional en las distintas áreas de negocio en que participa”<sup>54</sup>. “Falabella ha logrado exportar exitosamente su modelo de negocios a otros países y a nuevas áreas de negocios sobre la base de una sólida estructura corporativa que permite aprovechar sinergias respetando, a la vez, las singularidades de cada mercado. Asimismo, permite transmitir una cultura corporativa común cuyo foco es el cliente”<sup>55</sup>. El éxito del negocio también se observa en nuestro país, la presencia de Falabella en el segmento de las grandes tiendas es sobresaliente, “actualmente cuenta con 40 puntos de venta con una superficie total de ventas de 223.229 metros cuadrados, con una participación de mercado de 37% y ventas que han crecido sostenidamente alcanzando los US\$1.238 millones en 2008”<sup>56</sup>.

Para esta investigación nos centraremos en Falabella Retail. En ella trabajan alrededor de 13.500 personas, distribuidas en las 40 tiendas que tienen en Chile. El porcentaje de sindicalización es 45,4% y las relaciones que se han generado entre los ejecutivos y los líderes sindicales son de confianza y de respeto mutuo. “Mantenemos un fluido diálogo con los sindicatos de nuestras distintas áreas de negocios”<sup>57</sup>.

### Misión, visión y valores organizacionales

La solidez que tiene el negocio de Falabella se sustenta en su estructura corporativa, la cual le entrega firmeza, permanencia y validación a la gestión de la compañía. “Dicha estructura consta de gerentes

---

<sup>54</sup> Op. cit.

<sup>55</sup> S.A.C.I Falabella Prospecto Emisión de Bonos Desmaterializados al Portador, mayo 2009, página 12.

<sup>56</sup> *Ibidem.*, p. 11.

<sup>57</sup> Falabella Memoria Anual 2008, página 49.

corporativos para todas las áreas de negocios, además de algunas áreas de soporte como finanzas, desarrollo, cadenas de abastecimiento, tecnología y sistemas”<sup>58</sup>. La visión, misión y valores que orientan su actuar, revelan las fortalezas de la compañía.

- **Visión:** contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes en cada una de las comunidades en las que nos desarrollamos.
- **Misión:** generar una oferta innovadora de productos y servicios de buena calidad, a precios convenientes y con soluciones a medida de cada mercado, para las personas y el hogar, a lo largo de su ciclo de vida, siendo líderes y con un desarrollo sostenible.
- **Valores:** en primer lugar, el respeto y la responsabilidad, seguidos de honestidad, servicio, iniciativa, compromiso y trabajo en equipo.

Su Código de Ética “establece principios generales tendientes a conducir las actividades desarrolladas por SACI Falabella, empresas filiales y empresas prestadoras, y para cada una de las personas que laboran en ellas. Constituye un instrumento orientador y facilitador de nuestro actuar, que entrega un marco referencial vinculado tanto a los valores promulgados por la compañía, como a su visión y misión. El Código reúne un conjunto de normas que debemos aplicar en el trabajo, otorgándole sello y estilo propios a nuestra forma de relacionarnos y de concebir y hacer negocios. Por ello, estas normas se aplicarán a todos los que formamos parte de la empresa, sin excepción alguna. Efectuaremos negocios y nos relacionaremos con terceros basados siempre en el cumplimiento de las leyes y de las normas éticas. Recurriendo a las orientaciones que tiene este Código y aplicándolo en toda circunstancia, tendremos el mejor fundamento para construir una organización cada vez más respetuosa de los derechos de cada uno, quienes conscientes de nuestros deberes, seremos efectivos y otorgaremos armonía y satisfacción a nuestro equipo”<sup>59</sup>.

<sup>58</sup> *Ibidem.*, p. 16.

<sup>59</sup> Código de ética, SACI Falabella, Empresas Filiales y Empresas Prestadoras, enero de 2006, página 3.

Se está trabajando en la actualización del Código de Ética, con el objetivo de convertirlo en una herramienta cada vez más efectiva en la orientación del comportamiento de los trabajadores.

### Modelo responsable de Falabella *Retail*

Falabella entiende la RSC como un compromiso con la sostenibilidad y por lo tanto, presente en la gestión de la empresa, es parte del ADN organizacional de la empresa. “El desarrollo sostenible de nuestra gestión a nivel económico, social y medioambiental es la clave para garantizar nuestro crecimiento presente y futuro, permitiéndonos coexistir en un equilibrio armónico y construir relaciones de confianza con todos nuestros *stakeholders*”<sup>60</sup>. Para ello “adoptamos un conjunto de políticas multifacéticas, sostenidas en el tiempo e integradas transversalmente en todas las áreas de nuestro negocio. La RSC fortalece nuestro crecimiento, competitividad y sustentabilidad futura, permitiéndonos construir relaciones de confianza con nuestros empleados, proveedores, accionistas y la comunidad”<sup>61</sup>.

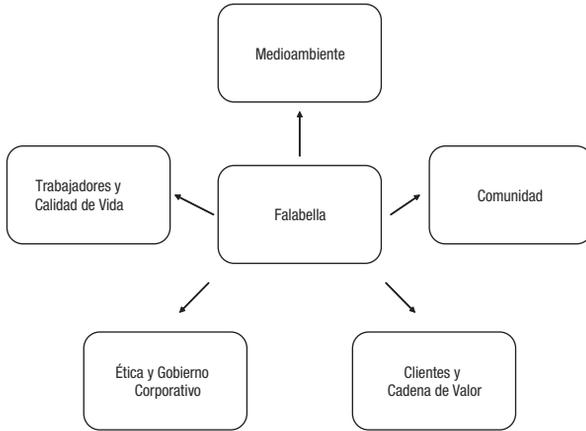
Ha sido incorporada a la cultura de la compañía espontáneamente, a partir de los principios y valores de los empresarios que forman la compañía y por sus accionistas, que durante años han transmitido valores acordes con la RSC, esperando retribuir o ayudar a diferentes grupos de la sociedad. “El espíritu de Falabella no solo está enfocado a cuánto ganamos sino que también a cómo lo ganamos, de cara a la comunidad, nuestros trabajadores, nuestros clientes, accionistas”, dice Cristián Carvajal, Gerente Recursos Humanos, Falabella Retail.

Estos son los grupos de interés definidos por la empresa, con los cuales interactúa constantemente, fortaleciendo los vínculos de confianza.

---

<sup>60</sup> Falabella Memoria Anual 2008, página 47.

<sup>61</sup> Programa de apoyo a proveedores pymes, S.A.C.I. Falabella, página 2.

**Figura 3. Grupos de Interés de Falabella**

La Gerencia de RR.HH y RSC, a través de su recientemente creada Jefatura de RSC, coordina y aglutina las diferentes iniciativas y proyectos de RSC que hace cada gerencia, de acuerdo a las necesidades e intereses de cada área. Falabella, tiene contemplado realizar un Reporte de Sostenibilidad bajo los indicadores del GRI, con el objeto de difundir y reportar acerca de su gestión responsable, y también medir los impactos de su gestión RSC.

### Premios, reconocimientos y certificaciones

#### *Ranking RSC PROhumana 2009*

En la quinta versión del ranking de RSC de Fundación PROhumana, Falabella Retail fue distinguida entre las 12 empresas con mejores políticas y prácticas de RSC, ubicándose en el onceavo lugar.

#### *Fundación Jóvenes Líderes de Chile*

El año 2008, Falabella Retail, fue reconocida por la Fundación Jóvenes Líderes de Chile como la Mejor Empresa Comprometida con el Medioambiente.

### *Certificaciones*

Certificación LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental) que acredita que las tiendas de la compañía cumplen con los requerimientos verdes.

Falabella Retail está en proceso de certificación por el *US Green Building Council*.

No cuenta con las certificaciones como las ISO 9001:2000 e ISO 14.001:2000.

### Prácticas responsables de Falabella Retail

En conjunto con el equipo de Falabella, se han definido ciertas prácticas de RSC que serán descritas en la investigación, las cuales responden a las expectativas de los diferentes grupos de interés, relacionados con sus trabajadores, proveedores, comunidad y medioambiente.

### *Trabajadores*

#### *Jornada laboral*

Se basa en un sistema de turnos, en donde cada trabajador se acoge al horario establecido en la normativa laboral. En estos momentos, la empresa ha incorporado sistemas de horarios más flexibles, siempre y cuando se respete lo que dicta la ley, así las personas acomodan su jornada, con un sueldo proporcional, con el objetivo de favorecer la calidad de vida de los trabajadores. Esta medida refleja los esfuerzos de la compañía por no generar despidos masivos en periodos de crisis, promoviendo la estabilidad y seguridad para su público interno.

#### *Clima laboral*

Dentro del área de Recursos Humanos, la empresa para promover un clima laboral positivo, ha desarrollado programas y prácticas, en las que esté presente el valor de la confianza en las relaciones laborales. Por ejemplo, la participación en la encuesta del *Great Place to Work*, ha

sido una herramienta para mejorar el clima laboral y generar confianza entre los líderes de la compañía y todos los trabajadores. Además, ha potenciado la comunicación interna, enfatizando el valor de la transparencia, con el fin de que todos los trabajadores estén informados de lo que sucede internamente con la compañía. Ya que, estar informado de lo que acontece en la empresa, genera mayor compromiso de parte de los trabajadores, logrando un sentimiento de pertenencia y fidelidad.

La comunicación interna se implementa a través de tres grandes canales: medios de comunicación interna (mail informativo, revista interna y diarios murales); campañas internas (que se realizan para un objetivo específico); y comunicación cara a cara (reunión del gerente con todo el equipo, reunión de áreas, etc.).

### *Proveedores*

Falabella Retail, para la gestión de su negocio, necesita contar con variados proveedores, que puedan surtir a la empresa con una gama diferenciada de atractivos productos. Para satisfacer este requerimiento, la empresa ha desarrollado un programa de apoyo a pequeños y medianos empresarios.

Para este propósito otorga facilidades a nuevos proveedores, para que puedan entrar a la compañía, sin importar su tamaño. El objetivo del programa es “formalizar nuestro compromiso de apoyo a proveedores locales pequeños y medianos, que tengan interés en mantener relaciones comerciales con Falabella, creando un conjunto de herramientas que faciliten la incorporación a la red de proveedores de la empresa, de tal forma que puedan comercializar sus productos a través de nuestras tiendas”<sup>62</sup>. El programa cuenta con tres componentes principales:

- Declaración de derechos y deberes de los proveedores de Falabella: tiene que ver con las condiciones y obligaciones que deben cumplir los proveedores para ser parte de Falabella. En el código de ética quedan establecidos algunos parámetros de comportamiento y obligaciones.

<sup>62</sup> Programa de apoyo a proveedores pymes, S.A.C.I. Falabella, página 1.

- Presentación de productos a través de la web: cualquier empresario tiene la oportunidad de presentar sus productos a la empresa, a través de una ficha disponible permanentemente en la página web corporativa.
- Feria de microempresarios: es una feria anual, que tiene por objeto atraer a nuevos proveedores. Todos los proveedores seleccionados podrán participar en una serie de charlas que se realizan durante la jornada de la Feria. La empresa espera que la Feria tenga permanencia en el tiempo y pueda realizarse todos los años. Este programa ha tenido un impacto positivo para ambas partes, en la última versión de la Feria, asistieron 120 proveedores, especialmente en las áreas de decoración y gourmet. Algunos proveedores nacionales, han comenzado a exportar sus productos a las filiales internacionales de Falabella, ampliando la cobertura de sus negocios.

## *Medioambiente*

### *Tiendas verdes*

El medio ambiente es una prioridad para Falabella, “nuestro compromiso con el medio ambiente contribuye en gran medida a construir un mundo mejor para nosotros y nuestras futuras generaciones”<sup>63</sup>. En este contexto, se destaca el proyecto de las tiendas verdes, las cuales son pioneras en nuestro país y que ya están marcando tendencia.

Para Falabella Retail, la motivación por construir bajo el concepto de *Green Building*, nace de la necesidad de contar con una reducción del consumo energético, debido a la crisis provocada por el corte del gas argentino en el año 2007. En este escenario, Falabella se fijó como objetivo ser una empresa energéticamente eficiente, para lograr esto la compañía comenzó a observar prácticas de ahorro de energía, y dentro de ellas está el *green building* (construcción verde). Es una innovación de bajo impacto ambiental, en el campo de la construcción, que está comenzando a insertarse en la arquitectura mundial y también en Chile.

---

<sup>63</sup> Falabella Memoria anual 2008, p. 51.

En el año 2007, Falabella es el primer *retail* a nivel mundial (excluyendo a los Estados Unidos), que se asocia a la certificación LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental). Esta certificación es impulsada por Estados Unidos, desde 1998 y es un estándar internacional, que certifica el grado de sustentabilidad en la arquitectura, estableciendo requerimientos que distinguen a una edificación como construcción sostenible. Las tiendas verdes se basan en cinco pilares:

**Sitios sustentables:** el lugar en donde se insertan las tiendas no deben provocar una invasión al medioambiente, al contrario se debe contar con el menor impacto posible. Dentro de este impacto también está el acceso a las tiendas; es decir, estas deben ser accesibles al público y para ello deben estar conectadas con el transporte público, las condiciones mínimas para cumplir este requisito son una estación de metro o ferroviaria dentro de  $\frac{1}{2}$  milla (800 metros) o dos paradas de buses dentro de  $\frac{1}{4}$  milla (400 metros). Esto implica una reducción del flujo vehicular y así de la contaminación ambiental (emisión CO<sub>2</sub>). El sitio, en donde están insertas las tiendas, debe tener la cualidad de ser capaz de absorber todas las necesidades de los clientes. En otras palabras, que las personas tengan que acudir solamente a un lugar para realizar sus compras, trámites, entretención, etc., reduciendo así los traslados en vehículos particulares.

**Eficiencia del uso de agua:** cuentan con sistemas de reutilización del agua, a través del agua que emiten los aparatos de aire acondicionado y las aguas lluvias. También cuentan con griferías con cierre temporizado e inodoros y urinarios con fluxómetro de alta eficiencia. La reducción del consumo de agua que han presentado las tiendas verdes es del 20%.

**Energía y atmósfera:** los sistemas de alimentación de energía son abastecidos por paneles solares, por ejemplo la iluminación requerida durante la noche. De esta forma las tiendas son capaces de iluminar más áreas con menos consumo. Adicional al uso de la energía renovable, también se ha implementado un sistema de control centralizado de la

iluminación de las tiendas, y del aire acondicionado, que varían dependiendo del momento del día. El impacto en el consumo energético que tienen las tiendas verdes queda reflejado en las siguientes cifras, el promedio del consumo energético en una tienda verde es de 20,55 kWh, en cambio en una tienda tradicional es de 27,41 kWh.

**Uso de los materiales y el reciclaje:** las tiendas verdes utilizan materiales que son poco contaminantes y sustentables, como por ejemplo acero reciclado. Para los pisos usan maderas de bosques renovables o bambú (rápido crecimiento), además por el tratamiento dado a las maderas, estas no requieren del uso de máquinas para su limpieza. Un indicador de las buenas prácticas en el ámbito del reciclaje, es que los desechos generados por la construcción de las tiendas han sido reutilizados entre un 50 y 75%.

**Calidad del aire interior:** manejan un plan de control de calidad de aire dentro de las tiendas, a través de un sistema de filtros instalados en los ductos que impiden el ingreso de partículas contaminantes, reducen las emisiones de CO<sub>2</sub> de 48 a 60 toneladas por tienda anual. Esto significa que el aire tiene una mejor calidad, lo que se traduce en que los empleados cuenten con una buena calidad de vida. Por último las tiendas tienen sistemas de ventilación y control centralizado del aire acondicionado. Los ahorros de energía obtenidos por local serán equivalentes a remover las emisiones de CO<sub>2</sub> anuales de 10 a 13 autos de tamaño medianos o el beneficio de plantar 144 a 179 árboles por año.

Las tecnologías de las tiendas son importadas de diferentes partes del mundo y son tecnológicamente innovadoras; por ello, la empresa capacitó a las personas que se relacionan con las tiendas verdes, con el fin de lograr una mejor implementación de los sistemas tecnológicos. En definitiva “podemos decir que reducimos en un 28% los costos de producción y mejoramos un 30% la operación de los edificios, por lo tanto no sumarse a esto hoy día nosotros lo vemos por una falta de conocimiento de la gente”, dice Giancarlo Cibrario, Gerente Gestión de Proyectos Corporativos, Falabella. Hoy, todas las tiendas Falabella se

construyen bajo los estándares del *Green Building*. Este compromiso ha significado que se cuente con 12 tiendas verdes distribuidas en Chile, Argentina y Colombia.

A partir de su compromiso con el medio ambiente, se ha incorporado una serie de iniciativas en la operación de las tiendas, por ejemplo, en relación al manejo de los productos químicos, el reciclaje de cartones y plásticos; en marketing, todos los folletos de grandes volúmenes y de distribución masiva, son impresos en papel de bosques renovables y cuentan con la certificación PEFC. Para Falabella el tema de la sustentabilidad es fundamental, el no contar con prácticas en esta materia es estar fuera del mercado y de las necesidades de la sociedad e intereses de los consumidores. “Hay que estar presente en las nuevas tendencias, ser innovadores y proactivos, hacerlas parte del negocio”, dice Giancarlo Cibrario, Gerente Gestión de Proyectos Corporativos, Falabella Retail.

**Bolsas reciclables y reutilizables:** dentro de las iniciativas sustentables que ha impulsado Falabella, se encuentra las bolsas biodegradables y reutilizables. Las primeras en un plazo de 18 a 24 meses se degradan ambientalmente en un depósito sanitario. Las segundas son bolsas que pueden ser utilizadas para diferentes fines, pero el objetivo principal es que cada vez que los clientes consuman productos en las tiendas porten esta bolsa, lo que permite que no se utilicen bolsas plásticas. En un año se han vendido 140.000 bolsas reutilizables. En un año se han vendido 140.000 bolsas reutilizables y dicho monto recaudado ha sido donado para el Programa “Haciendo Escuela”.

### *Comunidad*

Falabella, tiene un real interés por la comunidad cercana a sus tiendas: “nuestro compromiso por mejorar la calidad de vida de las personas se extiende a todas las comunidades donde estamos insertos”<sup>64</sup>. El interés por la comunidad y especialmente por la educación, queda reflejado en el programa “Haciendo Escuela”, programa de apoyo a la

<sup>64</sup> Falabella Memoria Anual 2008, página 52.

educación mediante el apadrinamiento de escuelas de escasos recursos en cada una de las comunidades en las que están ubicadas las tiendas de Falabella. El programa se inició en 1965 cuando la empresa contribuyó a la reconstrucción de una deteriorada escuela de la comuna de Estación Central, siendo apadrinada en el año 1969 y rebautizada con el nombre de Arnaldo Falabella. En estos momentos el programa cuenta con 38 escuelas apadrinadas y alrededor de 25.000 alumnos beneficiados. El objetivo del programa es ayudar a construir un mejor futuro para los niños de hoy y para las familias del mañana. Y la manera de lograrlo es a través de una educación de calidad, por eso Falabella día a día entrega apoyo en la formación de miles de niños y niñas a lo largo de todo el país.

El programa centra su trabajo en los tres actores principales de la educación: alumnos, profesores y apoderados. La planificación de las actividades se desarrolla en conjunto con las municipalidades, los directores de las escuelas y un equipo multidisciplinario de Falabella, este grupo de trabajo asegura la eficiente asignación de recursos, priorizando los aportes de acuerdo a las necesidades y características de cada escuela. El apoyo se focaliza en los siguientes aspectos:

- Creación, mantención y reparación de infraestructura.
- Implementación de bibliotecas.
- Acceso a tecnología.
- Premios de excelencia académica y esfuerzos.
- Capacitación de profesores en tecnología.
- Reconocimientos docentes.
- Apoyo a la formación de centros de padres.
- Charlas, talleres, cursos y seminarios con apoderados.

El impacto del programa es medido a través de los resultados del Simce, esta herramienta es la que identifica los avances o retrocesos del programa. Sin embargo, uno de los desafíos es lograr medir el impacto a través de un seguimiento a los egresados de las escuelas, identificando las oportunidades futuras que tienen y cómo esto mejora su calidad de vida.

El programa ya se internacionalizó, está presente en Colombia, Argentina y Perú, beneficiando a más de 53 mil niños en la región. La intención de la empresa es seguir replicando esta iniciativa en el resto de los países en donde se haga presente.

## Conclusiones

La RSC se está introduciendo paulatinamente en el sector del *retail*, observamos que existe un interés por incorporar prácticas sustentables dentro del modelo de negocios de las compañías. Investigando en las iniciativas que el sector ha fomentado, creemos que hay dos dimensiones que se deben destacar, y que consideramos son sus fortalezas

Programas sociales implementados en las diferentes comunidades en donde están insertas las empresas que incluyen metodologías dirigidas a medir los impactos sociales, que tienen los programas implementados en la comunidad, a través de evaluaciones y seguimientos que miden los efectos y la contribución los programas tienen en el mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos.

Uso de nuevas tecnologías en la gestión ambiental que privilegian el cuidado del medioambiente, por ejemplo, los planes de eficiencia energética. Vemos como un desafío el aporte a la educación ambiental de los clientes y visitantes de los *malls*, que ciertamente son una vitrina que puede transmitir y concientizar acerca de las buenas prácticas que existen relacionadas con y para la protección de nuestro planeta, por ejemplo difundiendo iniciativas de reciclaje en los hogares de los clientes.

Un aspecto que puede considerarse como una debilidad en la actualidad, son las condiciones laborales de los trabajadores. En primer lugar observamos que las empresas tienen iniciativas en este sentido, sin embargo uno de los desafíos que presenta el sector del *retail*, es lograr retener a su personal, reduciendo los altos niveles de rotación, debido a las condiciones laborales, especialmente por los turnos los fines de semana. Para el caso de Falabella Retail existe la opción de trabajar *part time*, entregando mayor flexibilidad a los trabajadores, lo que se traduce en que el horario no sea una causante de deserción laboral.

Si se incluyen incentivos y una jornada más flexible para los trabajadores, se puede generar una lógica positiva para ambas partes, ya que las empresas contarán con un personal más comprometido con la atención al cliente, y los trabajadores tendrán mejores condiciones laborales. En segundo lugar, es necesario trabajar para derribar los mitos en torno a condiciones abusivas y que las personas no cuentan con calidad de vida familiar. En el trascurso de esta investigación hemos visto que las empresas se ajustan a la ley, cumpliendo con los horarios y turnos de trabajo. Sin embargo, está la sensación de que se puede hacer más al respecto, ir más allá de la ley, incorporando prácticas que signifiquen mejoras en la calidad laboral y personal de los trabajadores. Creemos que las empresas están orientadas a enfatizar este tipo de prácticas dentro de su gestión de Recursos Humanos, amparadas bajo la RSC.

Después de analizar los estudios de caso de Mall Plaza y Falabella, observamos que ambas empresas declaran su compromiso con la RSC, quedando reflejado en las diferentes prácticas sustentables, lo cual demuestra el interés por la responsabilidad en la gestión de las compañías, por lograr ser un aporte a la sociedad, abordando por ejemplo las expectativas de los *stakeholders* con los cuales se relacionan.

A través de la investigación, vemos que hay ciertos grupos de interés que están presentes en ambas empresas: trabajadores, medioambiente, proveedores y comunidad. La importancia de estos *stakeholders*, queda reflejada en los programas que tienen implementados las compañías. Sin embargo, no queda claro si es que tanto Mall Plaza como Falabella mantienen un diálogo permanente con sus grupos de interés, generando un mecanismo de *stakeholder engagement*, en donde la empresa es capaz de recoger las expectativas de sus grupos de interés, incorporándolas en su modelo de gestión.

Podemos decir que en ambas empresas la RSC comenzó con acciones hacia la comunidad, tanto con los programas de “Integración Laboral” de Mall Plaza, como con el programa “Haciendo Escuela” de Falabella. En un principio las acciones sociales no estaban amparadas en un enfoque de RSC, pero una vez que este concepto se hizo presente en nuestra sociedad, las empresas agruparon sus prácticas bajo él formalmente. Tenemos que mencionar que el surgimiento de los programas

sociales dentro de Mall Plaza, se deben a la necesidad que tenía la empresa, por resolver ciertos problemas sociales que se producían en los *malls*. Sin embargo, en estos momentos la gestión social de la compañía, es parte de su visión estratégica de RSC, es un compromiso que se ha asumido con las comunidades vecinas.

Luego de esta primera etapa considerada hacia afuera —esto es hacia la comunidad externa— se comienzan a desarrollar programas orientados a otros grupos de interés, como los trabajadores, proveedores y el medioambiente. En ambas compañías se observa que existe una atención en estos momentos por su público interno, si antes la RSC era más bien externa, hoy en día el foco es absolutamente interno, lo que se menciona como “partir por casa”, en otras palabras “nosotros mismos somos nuestro primer buen vecino”, Marvy Navarrete, Jefa Programa Integración Social.

Mall Plaza dentro de su maduración en relación a la RSC, ha sido capaz de delimitar su campo de acción bajo ciertas iniciativas. Las expectativas de la empresa, son que los proyectos que se realicen tengan claros sus objetivos, sus metas, cuenten con evaluaciones de resultados y seguimiento; con lo cual se espera tener claridad de los impactos que se generan en los diferentes grupos de interés y se logren establecer ciertos compromisos.

En Mall Plaza no existe una Gerencia de RSC o Sustentabilidad que esté a cargo de la integralidad de la RSC, la RSC es abordada por diferentes gerencias, dependiendo de cada programa. Podemos decir que no existe una gerencia de RSC que sistematice todas las iniciativas y que esté a cargo de los temas de sustentabilidad en su conjunto, teniendo una mirada integral y estratégica. En Falabella se está creando la jefatura de RSC, que estará a cargo de los programas que tiene la empresa en esta línea, anteriormente la RSC era abordada por cada gerencia.

En Falabella, muchas iniciativas o programas de RSC nacen por una necesidad de la gestión del negocio de la empresa. Es así como el programa de proveedores y tiendas verdes, surgieron para mejorar la eficiencia y gestión de la compañía. Sin embargo, una vez que los programas están implementados, se convierten en prácticas responsables de Falabella y se asume un compromiso con su permanencia. De esta

manera, podemos decir que los intereses de la empresa por fortalecer su negocio, la conducen a incorporar prácticas responsables con sus diferentes *stakeholders*.

Falabella tiene un fuerte crecimiento en políticas de RSC, especialmente con los proveedores pequeños y el medioambiente. Tenemos que destacar su compromiso por la construcción sustentable, iniciativa que está a la vanguardia de la tendencia mundial.

Falabella es una empresa de bajo perfil, especialmente en la difusión de sus prácticas de RSC, esto lleva a que en estos momentos, Falabella tenga un gran desafío, en lo que se refiere a la difusión de sus prácticas y políticas de RSC, esto no con el objetivo de hacer un lavado de imagen (*green washing*), sino por el contrario, con el fin de informar acerca de sus iniciativas y así invitar a otros a sumarse a estas buenas prácticas. En este sentido, el programa de las tiendas verdes es una gran oportunidad para que la empresa sea un ejemplo y modelo en temas de construcción sustentable. Sin duda, la realización del primer reporte de sustentabilidad de la empresa contribuirá en la difusión de estas prácticas.

Concluimos, que en las empresas estudiadas del *retail*, la RSC está en una etapa de desarrollo, es decir, existen prácticas responsables encaminadas hacia una gestión integral de RSC. Creemos que las compañías continuarán impulsando iniciativas sustentables, estableciéndose nuevas metas y desafíos, acordes a las necesidades de la gestión del negocio y de sus *stakeholders*. El tiempo nos mostrará los avances y las oportunidades que surgen en temáticas de desarrollo sostenible.

### *Bibliografía*

- Código de Ética, Mall Plaza.
- Código de Ética, S.A.C.I Falabella, Empresas Filiales y Empresas Prestadoras, enero 2006.
- Informe Responsabilidad Social Empresarial 2008, Mall Plaza.
- Memoria Anual 2008, Falabella.
- Memoria Responsabilidad Social Empresarial 2007, D&S.
- Phillip Mirvis, Ph. D y Bradley K. Googins, Ph. D. Etapas de la Ciudadanía Corporativa. Un marco para su desarrollo, The Center of Corporate Citizenship at Boston College, 2009.

- Presentación RSC para Directorio, Mall Plaza.
- Programa de apoyo a proveedores pymes, S.A.C.I. Falabella.
- Reporte de Sostenibilidad 2007, Cámara Nacional de Comercio.
- Reporte de Sostenibilidad 2007, Sodimac.
- Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial; División de Desarrollo Humano Sostenible y Asentamientos Humanos; CEPAL; Santiago de Chile, abril 2004.
- Retail en Chile, Cámara de Comercio de Santiago, abril 2005.
- S.A.C.I. Falabella Prospecto Emisión de Bonos Desmaterializados al Portador, mayo 2009.

*Páginas web*

[www.asach.com](http://www.asach.com).

[www.camara.cl](http://www.camara.cl).

[www.camaracentrocomerciales.cl](http://www.camaracentrocomerciales.cl).

[www.capital.cl](http://www.capital.cl).

[www.ccs.cl](http://www.ccs.cl).

[www.cnc.cl](http://www.cnc.cl).

[www.cencosud.cl](http://www.cencosud.cl).

[www.dys.cl](http://www.dys.cl).

[www.emb.cl](http://www.emb.cl).

[www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org).

[www.falabella.cl](http://www.falabella.cl).

[www.icsc.org](http://www.icsc.org).

[www.mallplaza.cl](http://www.mallplaza.cl).

[www.parquearauco.cl](http://www.parquearauco.cl).

[www.prohumana.cl](http://www.prohumana.cl).

[www.ripley.cl](http://www.ripley.cl).



## Reseña de los autores

---

### *Gonzalo Arroyo Correa, SJ*

Ingeniero Agrónomo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Licenciado en Teología de la Facultés St. Albert, Bélgica, Licenciado en Teología del Collège de l'Immaculée Conception, Canadá, Doctor en Economía de la Iowa State University, Estados Unidos. En París fue profesor en la Universidad de París (St. Denis y Nanterre) y contribuyó a la creación de CETRAL, Centre de Recherche sur l'Amérique Latine et le Tiers Monde y colaboró con la revista Études. Fue profesor titular de la Universidad Autónoma de México. Fue director de ILADES y de la Revista Persona y Sociedad. Subdirector de Revista Mensaje y profesor emérito de la Universidad Alberto Hurtado, en donde fue Vicerrector. Fue fundador del MBA de esta casa de estudios, programa en el que inauguró la cátedra de Ética Empresarial y RSE. Además de las investigaciones en el área agraria y de biotecnología, es autor del libro *Responsabilidad Social Corporativa. Una Mirada Global* (UAH, 2006), uno de los primeros en el área en Chile.

### *Andrés Suárez González*

Administrador Público y Magíster en Gerencia Pública de la Universidad de Santiago de Chile. Se desempeña como investigador del Centro de Ética de la Universidad Alberto Hurtado en el área de ética, empresa y RSE. Es docente y tutor del Diplomado en RSE de la misma casa de estudios. Co-autor del Libro *Responsabilidad Social Corporativa. Una Mirada Global* (UAH, 2006). Se ha desempeñado como consultor y analista en CEPAL, Dirección General de Carabineros de Chile, Fundación Integra y en el Ministerio del Interior y municipios. Ha sido becario de la Agencia Española de Cooperación Internacional en la Universidad de la Coruña, de la Universidad de Santiago de Compostela y del Centro Ramón Piñeiro (España).

*Sergio Gómez Echenique*

Estudio sociología en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Hizo su maestría en la Universidad de Essex, en Gran Bretaña y se doctoró en la Universidad de Sao Paulo en Brasil. Trabajó en el Instituto de Capacitación e Investigación en Reforma Agraria ICIRA (1965-1973) y en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO (1976-1996) en Chile. Fue Subdirector Nacional del Fondo de Solidaridad e Inversión Social FOSIS (1996-1998). Consultor de la Oficina Regional de FAO en América Latina y el Caribe y enseña en el Magíster en Planificación Territorial Rural: Enfoques y Métodos, en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano de Chile. Ha desarrollado actividades académicas en México y Brasil. En Chile ha enseñado en las Universidades Católica, de Chile, Austral de Chile y Alberto Hurtado en Santiago.

*José Luis Rodríguez Morales*

Arquitecto de la Universidad de Chile, magister en Ciencias del Medio Ambiente de la Fundación Universitaria Luxemburguesa (Universidad de Lieja, Bélgica) y diplomado en Responsabilidad Social Empresarial de la Universidad Alberto Hurtado. Jefe de gabinete del Ministerio de Minería (1990-1993). En la Empresa Nacional del Petróleo, ENAP, fue Director de Medio Ambiente de la Refinería Aconcagua, de Refinerías S.A. (ERSA) y Director Corporativo de RSE. Ha sido profesor de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile. Actualmente es consultor independiente, profesor del curso “Grupos de Interés y Comunidades” del Magister en Comunicación Corporativa y RSE de la Universidad Andrés Bello y miembro activo de la comisión de Medio Ambiente del Pacto Global de las Naciones Unidas.

*Pamela Osorio Reinberg*

Ingeniero Civil Industrial en la Universidad de Chile y Practitioner en Programación Neurolingüística. Posee diez años de experiencia laboral, en los cuales se ha especializado en emprendimiento. Participó en la implementación de una nueva metodología de escucha de clientes (diseño de metodología y análisis de información) y coordinó la

gestión de proyectos de desarrollo comercial en BancoEstado Microempresas. Desde el año 2010 está a cargo del desarrollo de procesos y la administración y finanzas de Fundación Emprender.

*Christian Thun Bravo*

Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Santiago de Chile, Magíster en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad Alberto Hurtado, Diplomado en Gestión de Innovación & Tecnología de la Universidad de Notre Dame. Actualmente cursa el Máster en Dirección Estratégica de Ventas en la Universidad Adolfo Ibáñez. Su experiencia laboral ha sido en diferentes cargos ejecutivos en compañías de telecomunicaciones e informática (Entel, GTD y Movistar), en la industria de la recreación y esparcimiento (Hoteles Plaza San Francisco, Le Rêve, entre otros pubs & restaurantes) y en diversos proyectos innovadores de emprendimiento.

*Verónica Silva Oliva*

Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile y Magister (c) en Economía de la U. de Chile. Cursó los programas Diploma en Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de la Alberto Hurtado (2007), Diploma en Comercio Internacional —CEPAL y Escuela de Graduados/Universidad de Chile— y de Especialidad “Déconcentration et Décentralisation”, IIAP, París. Fue Oficial de asuntos económicos de la División de Comercio Internacional e Integración de la CEPAL, Naciones Unidas. Fue investigadora en el Programa de Ética Empresarial y Cargo Económica (PEEE) de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado. Actualmente, es consultora en RSE, Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

*Matilde Spoerer Verdun*

Licenciada en Ciencias Políticas, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Francia, y Master en Derechos Humanos, University College London, Inglaterra. Fue docente, secretaria académica y coordinadora del Magíster en Enseñanza de las Humanidades en el Instituto de Estudios Humanísticos de la Universidad de Talca. Ha sido investigadora en el

Centro de Ética de la Universidad Alberto Hurtado en donde participó en proyectos para el fortalecimiento, en el área académica e institucional, de la ética económica y responsabilidad social corporativa. Fue directora de proyectos de investigación y asesorías en Fundación PRO-humana, organización orientada a la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

*Luis Martínez Cerna*

Doctor en Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Deusto, España. MBA Loyola College in Maryland, Estados Unidos. Administrador Público, Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Especialista en Responsabilidad Social Corporativa-Desarrollo Sostenible. Profesor Universidad Arturo Prat, Chile. Ha sido analista del Ministerio de Planificación, MIDEPLAN.

*Magdalena Márquez Parot*

Socióloga de la Universidad Alberto Hurtado, cursó el programa Diplomado en Responsabilidad Social Corporativa de la misma institución y el Diplomado en Control y Gestión de la RSE de la Universidad de Chile. Se ha desempeñado en consultoras relacionadas con el tema de RSE realizando investigación, planes de desarrollo y asesorías en Reportes de Sostenibilidad, diagnósticos de RSE, diálogo con *stakeholders*, entre otros. Trabajó en el área de Relaciones con la Comunidad de Minera Los Pelambre y en el área de RSE de la empresa Sustentable. En la actualidad es coordinadora de proyectos de RSE en Enjoy.



