



Responsabilidad Social Empresaria e Inclusión Económica y Social

Cómo las empresas pueden crear alternativas de inclusión económica y social para los emprendimientos productivos de base social

Guía de Primeros Pasos
Versión 2.0



Instituto Argentino
de Responsabilidad
Social Empresaria





Responsabilidad Social Empresaria e Inclusión Económica y Social

Cómo las empresas pueden crear alternativas de inclusión económica y social para los emprendimientos productivos de base social

Guía de Primeros Pasos

Versión 2.0

RSE e Inclusión Económica y Social - Cómo las empresas pueden crear alternativas de inclusión económica y social para los emprendimientos productivos de base social es una publicación que ponen a disposición el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria – IARSE y el Centro de Comunicación, Investigación y Documentación Europa-América Latina – CIDEAL, para todas las personas que trabajan en el mundo de las pequeñas, medianas y grandes empresas; para miembros de organizaciones no gubernamentales que trabajan en torno a la inclusión económica y social de los sectores empobrecidos y a través de ellos a los emprendedores productivos de base social; para funcionarios y autoridades del sector público de los niveles municipales, provinciales y nacionales vinculados a la temática.

Reconocimiento:

IARSE ofrece esta publicación en reconocimiento a la labor inspiradora del Ing. Roberto Enrique Peretti y del Ing. Eloy Álvarez, quienes desde su compromiso personal, profesional y empresarial, nos enseñaron mucho de lo que hoy tratamos de hacer cada día mejor.

CIDEAL ofrece esta publicación a todos los emprendimientos productivos de base social, destinatarios principales de nuestra actuación en la República Argentina en los últimos años.

ISBN 978-987-22353-2-1

®Registro de Propiedad Intelectual a favor del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria – IARSE© - Form. N° 139421 – S.A.L.A.C. 22 Agosto de 2007. Queda totalmente prohibida su reproducción total o parcial sin expresa autorización por escrito de los autores.

©Copyright by Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria – IARSE

Almirante Brown 245 – Alto Alberdi (X5002IWE)

Córdoba – Argentina

Tel: (54) 351 – 411-0600

Fax: (54) 351 – 411-0600

Web site: www.iarse.org

Mail: mail@iarse.org

CIDEAL

Blasco de Garay 94 (28003)

Madrid - España

Tel: (34) 915538488 / 915546402

Fax: (34) 915985180

Web site: www.cideal.org

Mail: cideal@cideal.org

Avenida del Libertador 726, PB "A" (C1001ABU), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina.

Teléfono: (011) 4815-2829

Fax: (011) 4815-2829

Mail: cideal.argentina@cideal.org

Coordinación Académica:

Luis Alberto Ulla - Daniel Pavón Piscitello

Autoría del Trabajo:

Luis Alberto Ulla

Colaboración en el desarrollo:

Alicia Rolando - Alejandro Roca - Sandra Abichain - Ariel Torti - Laura Porrini

Colaboración con los casos:

Marcelo Juncos - Jimena Mercado - Claudio Giomi - Cecilia Rena - Taira Peña

Diseño y Gráfica:

Estudio Artwork

Mail: artwork@estudioartwork.com

Tel: (54) 351 – 411-7180

Queda hecho el depósito que marca la Ley n° 11.723- Todos los Derechos Reservados.

Impreso en Argentina - Se terminó de imprimir en el mes de Octubre de 2008 en los talleres de Galileo Servicios Publicitarios General Paz 323, loft 6 - Córdoba - Tel.: (0351) 411-7003 - Mail: lvarela@galileosp.com

Tirada: 5.000 ejemplares

El **Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)** se crea a mediados del año 2002 con la misión de "promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina, trabajando junto a las empresas a través de redes de información, intercambio de experiencias y colaboración mutua".

Responsabilidad Social alude a un modelo estratégico de gestión, que contempla los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad cotidiana de una Empresa. Implica por tanto el compromiso renovado de la misma con la comunidad, con su entorno y con todos sus públicos de interés. En este marco conceptual, el presente trabajo pretende profundizar, analizar y sugerir las posibilidades que un estilo de gestión responsable de la empresa puede generar para los sectores que trabajan, para salir de su situación de pobreza y exclusión. Estos esfuerzos de integración económica y social desde la pobreza, se canalizan por lo general a través de emprendimientos productivos que provienen de la base social, por lo que se ha optado por denominarlos EPBS.

El IARSE pretende fortalecer el compromiso de las empresas privadas con los esfuerzos provenientes de la llamada economía social, y por ende con el desarrollo sustentable de las comunidades en las que están insertas. La presente publicación se integra así a un conjunto de actividades y servicios orientados a todos los interesados en explorar la potencialidad integradora de esta temática específica de la RSE.

En su labor cotidiana, el IARSE genera información y conocimiento, desarrolla nuevas herramientas de gestión responsable de las empresas, divulga buenas prácticas en materia de RSE; a la vez que promueve un compromiso gradual y creciente por parte de las empresas en hacer del ejercicio de la RSE una verdadera práctica profesional. Sólo de esta manera es posible que la Responsabilidad Social Empresaria se transforme en el cambio cultural-estructural que requiere América Latina.

El Instituto trabaja en red y establece alianzas con entidades similares de Argentina, de América Latina y el mundo. Esta red está conformada por instituciones que cuentan con programas propios de trabajo y que, al igual que el IARSE, desean promover la puesta en práctica de una gestión ética y socialmente responsable por parte de las empresas y cooperativas.



Instituto Argentino
de Responsabilidad Social Empresaria

El Centro de Comunicación, Investigación y Documentación Europa-América Latina (CIDEAL) se dedica desde hace más de veinte años a la investigación, la formación y la asistencia técnica especializada en el ámbito de la cooperación internacional, así como a la ejecución de programas y proyectos de desarrollo en diversos países del Sur. Constituido en Madrid en 1983 como una organización privada sin ánimo de lucro, hoy cuenta con delegaciones y expertos permanentes en América Latina, Caribe, África y Oriente Próximo. Gracias a sus distintas áreas de actividad, CIDEAL impulsa de forma conjunta la reflexión académica y la puesta en práctica de acciones de cooperación, realizando aportes concretos en aquellos ámbitos en los que dispone de mayor conocimiento y experiencia (programas integrados de desarrollo; proyectos de educación, formación y capacitación; inversión en el ser humano; proyectos productivos para generación de ingresos; proyectos de democratización y de desarrollo de las capacidades de la sociedad civil), y fomentando la participación del mundo académico, empresarial y de la sociedad civil en su conjunto. Los resultados de este doble trabajo complementario y enriquecedor, quedan plasmados también en sus publicaciones, las que en la actualidad superaran los cincuenta títulos.

La presente publicación ha sido desarrollada en el marco del proyecto "Transferencia de metodologías de planificación participativa y gestión asociada de proyectos a ONGs y grupos de base operadores del plan nacional de promoción económica de jefas y jefes de hogar sin empleo", perteneciente al programa "Desarrollo productivo y participación social de sectores vulnerables en América del Sur", cofinanciado por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), programa que en la República Argentina ha estado dirigido a apoyar el desarrollo de emprendimientos productivos de sectores sociales en situación de pobreza y exclusión.



Fundación AVINA es una organización de la sociedad civil creada para contribuir al desarrollo sostenible de América Latina fomentando la construcción de vínculos de confianza y alianzas fructíferas entre líderes sociales y empresariales, y articulando agendas de acción consensuadas. Está orientada por la visión de una América Latina próspera, integrada, solidaria, y democrática, inspirada en su diversidad, y constituida por una ciudadanía que la posiciona globalmente, construyendo su propio modelo de desarrollo inclusivo y sostenible.

Para cumplir con su misión prioriza cuatro áreas: **equidad de oportunidades, gobernabilidad democrática y estado de derecho, desarrollo económico sostenible, y la conservación y gestión de los recursos naturales.**

AVINA fue fundada en 1994 por el empresario suizo Stephan Schmidheiny, quien inspiró la visión y valores que orientan a la organización. Actualmente cuenta con 23 oficinas distribuidas por América Latina.

El rol de la empresa en la sociedad ha sido parte de las oportunidades que AVINA explora para promover la transformación social. A través de diversas estrategias, la organización ha intentado permanentemente responder a la pregunta: ¿Cómo hacer para que la empresa opere con todo su potencial, minimizando sus externalidades negativas contra el medio ambiente y la sociedad? Un ejemplo de ello es que junto a su Fundador, Socios y Aliados, AVINA fue precursora en la creación del concepto de responsabilidad social de las empresas y el triple bottom line, incorporándolos en la práctica y promoviéndolos en la región.

Durante el año 2007, AVINA llevó a cabo una encuesta entre sus 17 Representaciones locales comprobando que en la organización se han apoyado 78 procesos enmarcados dentro del enfoque de NEGOCIOS INCLUSIVOS, los cuales se desarrollan en 12 países y 7 sectores económicos.

Los NEGOCIOS INCLUSIVOS (NI) son iniciativas económicamente rentables, y ambiental/socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos, al permitir:

- su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, agentes que agregan valor a bienes o servicios, o vendedores/distribuidores de bienes o servicios, y/o
- su acceso a servicios básicos esenciales de mejor calidad o a menor precio, y/o
- su acceso a productos o servicios que les permita entrar en un "círculo virtuoso" de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica.

Con base en la definición del concepto y el análisis de su experiencia y la de sus socios en NI, AVINA continúa el proceso de reflexión sobre su rol que, más allá de la definición conceptual, propone construir y contribuir a la implementación de agendas de acción colectiva que utilicen los mecanismos del mercado que contribuyan a la superación de la pobreza y a mejorar los indicadores sociales y ambientales de un grupo o comunidad de personas. Frente a la magnitud del problema de desigualdad y pobreza, AVINA busca impulsar especialmente iniciativas con capacidad de crecer y lograr escala, permitiendo así impactar a un gran número de personas. AVINA no se encuentra sola en este camino, ya que sus aliados institucionales más cercanos – Grupo Nueva, FUNDES, WRI, Ashoka, SEKN e INCAE, entre otros – tienen también estrategias de trabajo en torno a los NEGOCIOS INCLUSIVOS.



IARSE	05
CIDEAL	06
AVINA	07
Prólogo	09
Introducción	10
Capítulo 1	11
1.1: Introducción. La génesis: el desafiante contexto global y latinoamericano	12
1.2: ¿Porqué enfocar el tema desde la empresa?	13
1.3: Vinculación entre RSE e Inclusión Económica y Social	15
1.4: La inclusión: una dimensión dentro de la integralidad de la RSE	18
Capítulo 2	21
2.1: Gestión Empresarial socialmente responsable e inclusión económica y social: el camino a la cohesión social	22
2.2: Definiendo la inclusión económica y social	22
2.3: Económica y Social: dos caras de una misma moneda	23
2.4: Inclusión e Integración: ¿de quienes?	23
2.5: Emprendimientos Productivos de Base Social (EPBS)	24
2.6: Características de los EPBS	24
2.6.1: Fortalezas y potencialidades de los EPBS	24
2.6.2: Debilidades de los EPBS	25
2.6.3: Factores externos condicionantes	25
2.6.3. a: En la sociedad	25
2.6.3. b: En el Estado Nacional, Provincial y Municipal	25
2.6.3. c: En las empresas	25
2.7: La Inclusión Económica y Social de los EPBS	26
Capítulo 3	29
3.1: Dónde y cómo hacer inclusión económica y social en el marco de la RSE?	30
3.2: Sugerencias para la creación de mejores oportunidades de inclusión económica y social	30
3.3: Asíciense con otros sectores para lograr mayor inclusión económica y social	41
3.4: Casos de Buenas Prácticas en Inclusión Económica y Social en Argentina	43
Capítulo 4	49
4.1: Chequeo rápido de posicionamiento frente a la inclusión económica y social en el marco de la RSE	50
Capítulo 5	55
Compra Inclusiva Responsable: Breve desarrollo conceptual	56
Tres factores clave a tener en cuenta en una CIR	57
Tabla de chequeo previo de componentes de una CIR	59
Matriz de Evaluación y Sistematización posterior a una CIR	61
Consideraciones finales	65
Bibliografía	66

Prólogo

Abordar el tema de la vinculación entre Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) e inclusión social de los emprendedores de la base social, contribuye a fomentar una articulación necesaria para el desarrollo local y constituye además un desafío al que considero que hay que intentar dar respuesta.

Creo que la RSE puede convertirse en un aporte de calidad y de significativa importancia en pos de lograr la consolidación de emprendimientos productivos de la base social y su potenciación como agentes dinamizadores de la economía y del mercado laboral, generadores de fuentes de ingreso para miles de personas. De este modo se potencia la sociedad civil y se contribuye a hacer frente a la pobreza.

Esto implica el reto de visualizar primero, y posteriormente articular –tanto por parte de las empresas como por parte de los emprendedores de la base social y de sus organizaciones–, posibles agendas de trabajo común y eventuales alianzas. No constituye ello, sin embargo, una tarea sencilla, ya que implica previamente superar aislamientos y prejuicios derivados de la falta de conocimiento mutuo (diversas culturas organizacionales, distintos modelos de gestión, etc.) para poder identificar y aprovechar posibilidades reales de intercambio recíproco.

Con esta publicación lo que pretendemos es precisamente contribuir a consolidar canales de comunicación entre las empresas y los sectores más necesitados de las comunidades en las que ellas actúan, superando contactos aislados vinculados a enfoques meramente asistenciales, coyunturales y de corto plazo, para ir sustituyéndolos por un desarrollo local sustentable basado en beneficios recíprocos. En este sentido, las empresas se encuentran en condiciones de aportar recursos económicos y materiales a los emprendimientos, pero también elementos de gestión, de planificación, de control de costos y de calidad. Los emprendimientos de la base pueden suministrar a su vez a las empresas, productos y servicios con un alto contenido de valor social. Se trata de concebir esta colaboración por parte de las empresas no solamente como una simple ayuda a sectores necesitados de la comunidad en virtud de un compromiso social asumido, sino también como posibles oportunidades de negocio y de crecimiento mutuos.

Para ello se requiere cierto ingenio y habilidad, ése es quizá el mayor desafío, a fin de poder implementar mecanismos innovadores, efectivos y realistas de diálogo y vinculación, cualidades que no escasean en ninguno de los actores sociales involucrados en la relación.

Con esta publicación, CIDEAL –esta vez en articulación con el IARSE–, continúa una de sus líneas, convergente con otros trabajos y ediciones anteriores, entre los que cabría señalar “La empresa socialmente responsable. Ética y empresa”⁽¹⁾.

Manuel Gómez Galán
Director General
CIDEAL

(1) Domingo García-Marzá, Elsa González, Carlos Ballesteros, Fernando Navarro, CIDEAL, Madrid, 2003.

Introducción

Este material se pudo desarrollar gracias a la confianza, el apoyo y la experiencia de CIDEAL, y a la capacidad e idoneidad del IARSE para hacerlo.

Como todo recién nacido, llegó la hora de bautizarlo, de ponerle un nombre para llamarlo y diferenciarlo; y allí comenzaron los debates. De ellos, quedaron en claro algunos acuerdos sobre lo que es o pretende ser, y lo que no es y no pretende ser.

Es o pretende ser:

- Una publicación amena, simple, que ayude a encaminar los esfuerzos de quienes desean saber más acerca de una de las dimensiones integrales e inseparables de la RSE.
- Un primer ejercicio de profundización, en uno de los tantos componentes de la RSE; por ende plenamente mejorable y perfectible.
- Un material que debe ser leído y comprendido dentro del marco de complejidad que presenta la RSE.
- Del concepto de Manual, toma aquello de querer ser un escrito fácil de entender.
- Del concepto de Guía, toma la aspiración de presentar principios de acción que ayuden a orientar los esfuerzos, y a dirigir y a encaminar las iniciativas empresariales con el objeto de crear más inclusión económica y social, a través de las actividades principales de sus negocios.

No es ni pretende ser:

- Un tratado académico sobre la RSE, ni sobre la Inclusión Económica y Social. En este sentido no se recomienda su uso por parte de quienes desean aprender lo que es en sí misma la RSE; en ese caso, recomendamos remitirse a tratados conceptuales previos elaborados por el IARSE.
- Un material terminado y cerrado sobre la vinculación entre la RSE y la Inclusión Económica y Social, sino, a la inversa, una publicación que pretende instalar un debate que lleve al aprendizaje y al perfeccionamiento en la práctica.
- La fuente para presentar una visión integral de la RSE, sino, al contrario, una profundización consciente de un solo aspecto o dimensión de la misma: su capacidad de crear inclusión económica.
- Un compendio de buenas prácticas, sino un material donde algunas de ellas muestran lineamientos u orientaciones de acción.

Objetivo de la publicación:

Ofrecer una primera aproximación a la vinculación entre la RSE y los emprendimientos productivos de base social (EPBS), considerados estos últimos como actores sociales y económicos, con potencialidades de ser incorporados en cadenas de valor. Todo ello, sin dejar de valorar las restantes dimensiones, facetas o aspectos de la RSE en general, ni los aportes concretos que desde ésta se puede hacer a los EPBS a través de otras actuaciones o manifestaciones (apoyo técnico y financiero, donaciones, etc.).



Capítulo 1

- Introducción. La génesis: el desafiante contexto global y latinoamericano
- Por qué enfocar el tema desde la empresa
 - Vinculación entre RSE e Inclusión Económica y Social
- La inclusión: una dimensión dentro de la integralidad de la RSE.

1.1. Introducción. La génesis: El desafiante contexto global y latinoamericano.

Este trabajo nace de la preocupación compartida entre el IARSE y CIDEAL, ante el panorama de pobreza y desigualdad que caracteriza al mundo actual, que muestra a América Latina como uno de los continentes con mayores índices de desigualdad en lo concerniente a la distribución del ingreso y la riqueza, situación a la que no es ajena la República Argentina. Un escenario donde, si bien se registran mejoras porcentuales, cada día son más las personas que sufren las consecuencias de la pobreza y la exclusión.

Estos datos demuestran que el ritmo de mejora, aún con todos los avances que se van logrando a partir de los esfuerzos de los distintos sectores sociales, no alcanza para contrarrestar una tendencia desafiante; un rumbo que de no corregirse puede empeorar la situación de muchos países y de la región en su conjunto.

La tendencia global de los últimos años marca el rumbo de una evolución, que no tiene su origen en una situación coyuntural, como lo demuestran las estadísticas.

Contexto Socio-Económico

El ingreso del 20% más rico creció un 183% en 40 años
(u\$s 11.500 a u\$s 32.400 / año)

El ingreso del 20% más pobre creció un 26% en 40 años
(u\$s 212 a u\$s 267 / año)

*Fuente: La Encrucijada de la Desigualdad
Informe Desarrollo Humano ONU 2005*

La pobreza en América Latina

- **1980: 42,7% de la población**
- **2005: 40,6% de la población**
- **1980: 147.000.000 de pobres**
- **2005: 228.000.000 de pobres**

*Fuente: CEPAL - Boletín BID - Ética y desarrollo
Octubre 2006*

Contexto Socio-Económico

80% del ingreso mundial se concentra en el 17% de la población
(1.000 millones de habitantes de países desarrollados)

20% del ingreso mundial está en manos del 83% restante
(5.400 millones que viven en países no desarrollados)

*Fuente: La Encrucijada de la Desigualdad
Informe Desarrollo Humano ONU 2005*

Parafraseando la carta introductoria del libro "Negocios para el Desarrollo" firmada por los Presidentes del Proyecto "Modos de Vida Sostenibles del WBCSD", "...la mayor parte de la población mundial no tiene acceso a los mercados y se encuentra atrapada en la pobreza. Para el año 2050, el 85% de la población mundial, aproximadamente nueve mil millones de personas, se encontrará en los países en desarrollo, si esta gente no se incorpora al mercado, ... las empresas no podrán prosperar y no existirán los beneficios de un mercado global". En la misma publicación se destaca que: "Claramente es de beneficio mutuo apoyar a las sociedades para que tomen un camino más sostenible. No hay respuestas perfectas, ni soluciones perfectas, pero con casi 3.000 millones de personas viviendo en la pobreza, la urgencia del reto es impactante. No podemos darnos el lujo de esperar. Lo que podemos hacer es dar a las empresas los medios para mejorar su contribución al desarrollo, permitiendo a las empresas que hagan mejor lo que mejor saben hacer: crear bienestar y oportunidades".



La misma fuente afirma:

A comienzos del siglo XXI, habitamos un mundo dividido. El tamaño de la división impone un desafío enorme a la comunidad mundial, el cual tiene un aspecto ético y otro moral. Tal como lo expresó Nelson Mandela en 2005: *“La inmensa pobreza y la obsecena desigualdad son flagelos tan espantosos de esta época –en la que nos jactamos de impresionantes avances en ciencia, tecnología, industria y acumulación de riquezas– que deben clasificarse como males sociales tan graves como la esclavitud y el apartheid”*. Es posible poner fin a ese flagelo de la pobreza y la desigualdad... pero el progreso ha sido vacilante y desigual.

Las tendencias de la desigualdad del ingreso mundial siguen siendo materia de acalorados debates, pero se polemiza mucho menos respecto de la enorme envergadura de la desigualdad. El ingreso total de los 500 individuos más ricos del mundo es superior al ingreso de los 416 millones más pobres. Más allá de estos extremos, los 2.500 millones de personas que viven con menos de dos dólares al día –y que representan el 40% de la población mundial– obtienen sólo el 5% del ingreso mundial. El 10% más rico, casi todos ellos habitantes de los países de ingresos altos, consigue el 54%.

GRAN DESIGUALDAD SOCIAL

- 2.500 millones de personas en el mundo viven con menos de u\$s 2 por día
- 500 millonarios tienen la misma riqueza que los 416 millones más pobres del planeta

Fuente: La Encrucijada de la Desigualdad - Informe Desarrollo Humano ONU 2005

Por qué importa la desigualdad

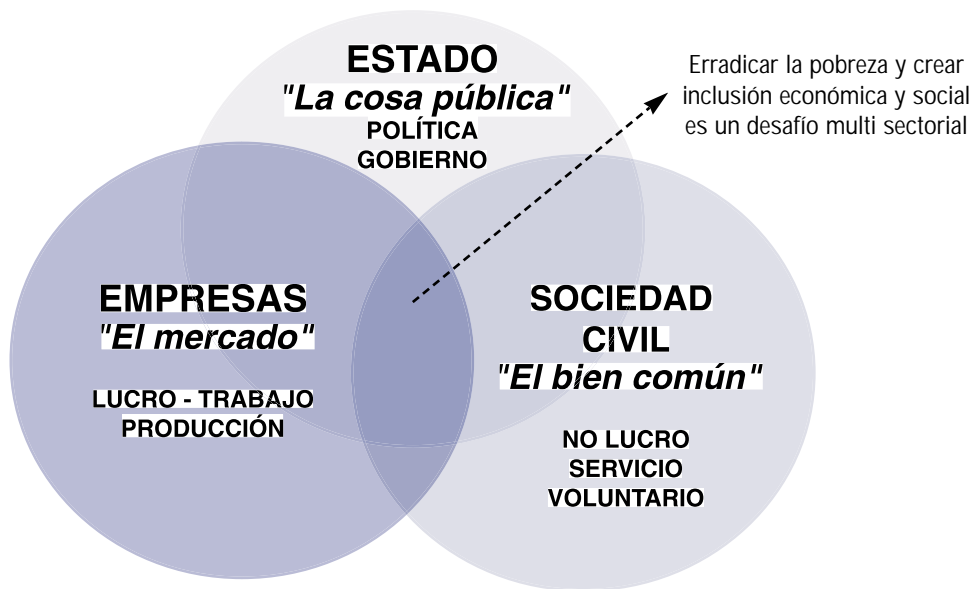
Las brechas en materia de desarrollo humano al interior de los países son tan amplias como aquellas entre países y reflejan una gran desigualdad de oportunidades: personas cuyo desarrollo se ve limitado debido al género, la identidad de grupos, la riqueza o la ubicación geográfica. Además de injustas, tales desigualdades son un derroche económico y un factor de desestabilización social. Superar las fuerzas estructurales que crean y perpetúan la desigualdad extrema es una de las vías más eficientes para terminar con la pobreza extrema, mejorar el bienestar de la sociedad y acelerar el progreso hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Fuente: Informe de Desarrollo Humano ONU 2005 - ODM: Objetivos del Milenio

1.2. ¿Por qué enfocar el tema desde la empresa?

La especificidad de este trabajo nos enfoca hacia el mundo de la empresa, pero debe quedar suficientemente claro que el enorme desafío no puede sino ser encarado desde una lógica de trabajo y esfuerzo conjunto entre Estado, Empresas y Sociedad Civil .

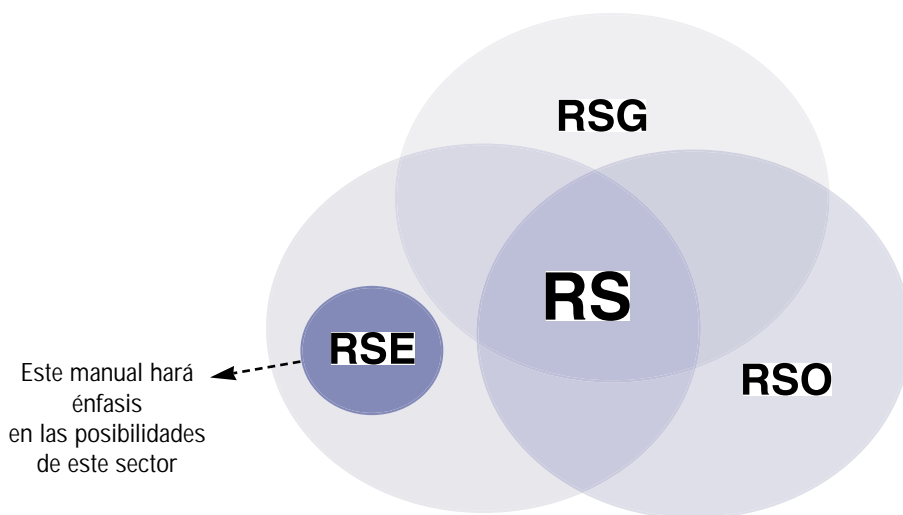
Los negocios pueden jugar entonces un papel importante en la creación de oportunidades orientadas al desarrollo de las personas y de las sociedades. Ellos pueden jugar un papel aún mayor en la creación de modos de vida sostenibles y en la construcción de sociedades prósperas, a través de las actividades principales de sus negocios.



Material desarrollado por Luis Ulla®

En el enfoque de este material, coincidimos con el WBCSD en que la clave es pensar en términos de soluciones empresariales para el desarrollo; esto es en la capacidad de innovar generando proyectos para que sean rentables y por ello autosostenibles.

Tal como lo ha expresado el anterior Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan y se cita en libro "Negocios para el Desarrollo" editado recientemente por WBCSD, "es la ausencia de la actividad económica ampliamente difundida, no su presencia, la que condena a gran parte de la humanidad al sufrimiento. De hecho, lo que es utópico es la noción de que la pobreza puede ser superada sin la participación activa de las empresas". Las soluciones lideradas por las empresas pueden acelerar considerablemente el ritmo de los esfuerzos para lograr un nuevo modelo de desarrollo.



RSE= Responsabilidad Social de la Empresa
RSG= Responsabilidad Social del Gobierno
RSO= Responsabilidad Social de las Organizaciones de la Sociedad Civil
Material desarrollado por Luis Ulla®

Recomendamos especialmente la lectura del Libro "Negocios para el Desarrollo" del WBCSD en www.wbcsd.org, y el recientemente editado trabajo del BID "Empresas Privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas" www.iadb.org.

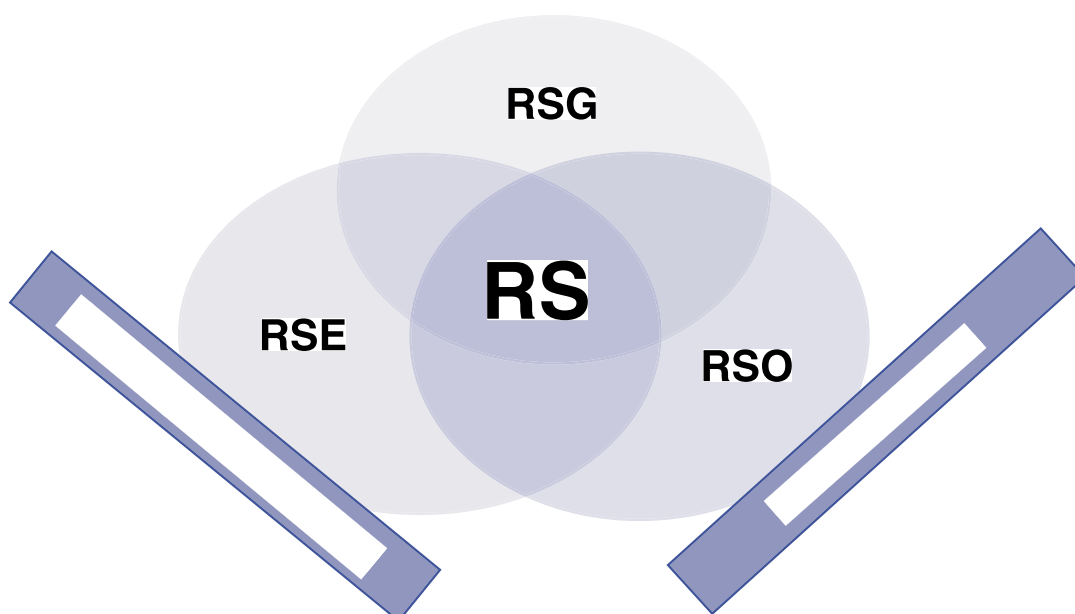
1.3. Vinculación entre RSE e Inclusión Económica y Social

Siendo los negocios una de las fuerzas que más ha crecido en influencia a lo largo de todo el globo en este comienzo de siglo, veremos como cobra sentido la definición que se traduce del vocablo inglés "*accountability*", que en su sentido profundo indica:

"Responsabilidad de la que hay que dar cuenta por el lugar que se ocupa"

Por cierto que este concepto de la responsabilidad como imperativo ético, no es limitativo del mundo empresarial, sino que además es aplicable a los diversos ámbitos de actuación, tanto del sector público como del sector privado. Hablamos más de RSE al referirnos al modo en que las empresas obtienen su dinero, pero nos queda por avanzar en el concepto de RSG para entender mejor el modo en que los administradores públicos y los partidos políticos hacen uso del poder conferido y de los recursos públicos; del mismo modo que se habla cada vez más de la RSO, en referencia al modo en que se comportan respecto de la transparencia, la participación y la confianza pública las organizaciones de la sociedad civil.

Esto nos recuerda dos cosas importantes: a) que es clave partir siempre del concepto central de **Responsabilidad Social -RS-** ya que sin él, nos será imposible avanzar en las parcialidades de sus implicancias sectoriales; y b) que es vital que una sociedad aborde equilibradamente dos cuestiones marco que resultan básicas para comprender el significado profundo de la responsabilidad social: la generalizada aceptación de la idea de **co-responsabilidad** por el presente y el futuro; y la necesidad de asumir que no hay **RS** posible, sin la idea de **co-evolución** de toda la sociedad en la comprensión y en la preferencia práctica de conductas responsables. Esto último se podría entender como un proceso conjunto de crecimiento de la sociedad, comparable a una especie de espiral abarcativa y ascendente en el espacio y el tiempo.



Material desarrollado por Luis Ulla®

Hechas estas salvedades, retomamos el enfoque de este trabajo: analizar las posibilidades y desafíos que la problemática de la inclusión económica y social presenta también para las empresas que deben operar en el marco de sociedades caracterizadas por un alto riesgo de desintegración social a raíz de la pobreza, la desigualdad y la corrupción.

Tal vez por eso, hace más de dos décadas, Peter Drucker afirmaba:

“El administrador moderno, debe ser un activista político. Cada vez se dará mayor cuenta de que en estos tiempos turbulentos, en adición al manejo de su empresa, deberá convertirse en líder e integrador de una sociedad pluralista ”

Peter Drucker

El ejercicio concreto de este rol integrador del empresariado, es entonces el tema central de este trabajo, que procura promover la integración con los EPBS, principalmente viendo a éstos como posibles socios comerciales a incorporar a las cadenas de valor, y para ello partimos de algunas de las definiciones más difundidas de lo que es la RSE.

La definición más simple de RSE es la que nos propuso Bradley Googins del Boston College en su Conferencia dictada en Córdoba en mayo del año 2003. Él afirmaba que RSE es **"el impacto total de la empresa en la sociedad"**. Ese impacto es el que debe ser conocido, reconocido, gestionado y comunicado por la empresa a sus **públicos de interés**.



Material desarrollado por Luis Ulla®

De modo que, avanzando en la complejidad del concepto, aparece una dimensión central de la RSE: los denominados **públicos de interés** o **partes interesadas**.

Responsabilidad Social Empresaria:

“Es la capacidad de crear y de acrecentar relaciones de calidad con todos los públicos de interés que posee la empresa como organización social”

Definición del IARSE - 2005

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA



Material desarrollado por Luis Ulla®

Las partes interesadas o grupos de interés, son entonces las que dan sentido social y finalidad al comportamiento ético y transparente de las empresas. Si bien lo deseable para todos es llegar a "tener un comportamiento ético porque sí", sin necesidad de dar fundamentos del porqué, como lo afirma en sus clases la especialista Patricia Debeljuh de la UADE; es cierto que el comportamiento de la empresa, por su propia naturaleza, es siempre un comportamiento social, económico y ambiental. En tanto social, ese comportamiento ético y transparente con rendición de cuentas, siempre supone un para quién, al igual que en las dimensiones económica y ambiental.

PÚBLICOS DE INTERÉS o PARTES INTERESADAS

"Personas o grupos que puedan afectar o ser afectados por la organización"

Esta afectación puede analizarse en al menos 3 dimensiones de la empresa:



Cuando una empresa realiza un ejercicio serio y conciente de identificación de sus públicos de interés, es coherente y necesario considerar a los sectores en situación de pobreza y exclusión como uno más de los múltiples sectores con los que habrá que definir una forma estratégica de relación y de creación de relaciones de calidad. Al hacer esto, una empresa está dando un primer paso en orden a la inclusión económica y social en el marco de un planeamiento estratégico de su gestión socialmente responsable.

Haciendo una referencia final a la definición más completa y compleja de RSE, la que el IARSE toma del Instituto Ethos y que utiliza para el desarrollo de los Indicadores de RSE, vemos que la relación entre RSE y lucha contra desigualdad es directa, siendo esta última un componente activo de la gestión socialmente responsable.

“Responsabilidad Social Empresarial es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”

Definición Instituto ETHOS - Vigente a 2007

1.4. La inclusión: una dimensión dentro de la integralidad de la RSE

Cuando hablamos de la orientación de una empresa hacia metas de inclusión económica y social, nos estamos refiriendo a una de las dimensiones que componen la indivisible perspectiva integral que caracteriza al concepto y a la práctica de la RSE.

La dimensión de la inclusión económica y social realizada en este trabajo opera más bien como una transversal que influye y se refleja en los valores y códigos de conducta y transparencia de una empresa; se relaciona directamente con la política de personal de la misma; se ejerce fuertemente en la relación que la empresa crea con proveedores y con la cadena comercial y de distribución; involucra y se enfoca en consumidores y clientes; está enraizada en la comunidad cercana en la que opera la empresa; supone respeto activo por el ambiente, y es capaz de influir en la calidad de los valores de la sociedad como expresión del conjunto.



Material desarrollado por Alicia Rolando®

Finalmente, gestionar con responsabilidad social, haciendo esfuerzos para crear desde la dinámica misma del negocio, más y mejor inclusión económica y social, es trabajar cotidianamente contribuyendo al Desarrollo Sustentable de la sociedad y del planeta.

RSE es orientación estratégica de la empresa y de la sociedad hacia un DESARROLLO SUSTENTABLE, que “es el desarrollo que atiende las necesidades del presente, sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras”.

Comisión Bruntland

Gro Harlem Bruntland, sueca, ex primer ministro de su país, 1987 “Nuestro Futuro Común” o “Reporte Bruntland”

La RSE entendida como estilo cotidiano de gestión supone desarrollar un marco conceptual de fondo...

Plantear de manera crítica y reflexiva cuestiones que afectan directamente a la vida organizativa:

- La calidad del sujeto que promueve cotidianamente
- La calidad del mundo y de vida que ampara internamente
- La calidad de mundo y vida que promueve externamente
- La calidad de sus procesos de toma de decisiones
- La criterios para establecer sus finalidades y objetivos
- La disposición a modificar preferencias y prioridades
- La capacidad de adoptar también una perspectiva social

Josep M. Lozano - ESADE - España - Etica Empresa - Ed. Trotta - 2002

“Ser socios activos en la construcción de una sociedad económicamente próspera, socialmente justa y ambientalmente sustentable”

Oded Grajew

Director-Presidente del Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Brasil

Las 7 Directrices de Responsabilidad Social Empresarial

- 1ª – Adopte valores y trabaje con transparencia
- 2ª – Valorice a empleados y colaboradores
- 3ª – Aporte siempre más al medio ambiente
- 4ª – Involucre a socios y proveedores
- 5ª – Proteja a clientes y consumidores
- 6ª – Promueva a su comunidad
- 7ª – Comprométase con el bien común

(1) Fuente: Manual RSE para Pymes – Ethos/Sebrae Brasil – Convenio con IARSE – Edición 2006

Para enfrentar estos nuevos desafíos contenidos en la RSE, surge la necesidad de un nuevo perfil de liderazgo dentro de las empresas.



Capítulo 2

- Gestión socialmente responsable e inclusión económica y social: el camino a la cohesión social
 - Definiendo la inclusión económica y social
 - Económica y Social: dos caras de una misma moneda
- Inclusión e Integración: ¿de quienes?
 - Emprendimientos Productivos de Base Social (EPBS)
 - Características de los EPBS



2.1. Gestión Empresarial socialmente responsable e inclusión económica y social: el camino a la cohesión social

La **Comisión Económica y Social para América Latina (CEPAL)** ha planteado con claridad la necesidad de establecer en América Latina (AL) un nuevo contrato de cohesión social que reduzca las brechas de la exclusión, y promueva la creación de un sentido de pertenencia de los individuos a la sociedad. (1)

En América Latina y en Argentina en particular, el crecimiento económico es a veces insuficiente para incrementar el empleo, y los procesos de concentración de la riqueza acentúan la brecha salarial y las diferencias de ingresos. Como país, somos tristemente una parte cada vez más representativa del continente más desigual del planeta.

El trabajo genuino, otrora un elemento clave para la integración económica y social de las personas, ha ido perdiendo -por su ausencia y escasez- sus roles de otorgar sentido a la vida y de ser también un cierto espacio de participación ciudadana. Si bien hubo diferentes políticas desarrolladas en la última década en su favor, los logros frente al crecimiento de la población que demanda empleo continúan siendo insuficientes. La exclusión persiste como un gran desafío para la sociedad argentina y latinoamericana.

Como se apuntaba en el capítulo anterior, la **RSE entendida como un estilo de gestión** puede transformarse una herramienta capaz de generar inclusión e integración económica y social de los sectores excluidos; por lo que resulta de enorme importancia verla como un nuevo marco de posibilidad para las empresas y para la sociedad en su conjunto.

Por su propia naturaleza, la RSE supone una instancia privilegiada para acelerar la recuperación del trabajo como elemento integrador de la sociedad y la cultura, rescatándolo como fuente de sentido para la vida personal, familiar y social. Las sociedades con mayor inclusión económica y social brindan además un mejor marco para el desarrollo integral de todos los individuos que las integran.

2.2. Definiendo la inclusión económica y social:

Cuando hablamos de **una sociedad inclusiva**, pensamos en la que valoriza la diversidad humana y fortalece la

aceptación de las diferencias individuales. Es dentro de ella que aprendemos a convivir, contribuir y construir juntos un mundo de oportunidades reales (no obligatoriamente iguales) para todos. Eso implica una sociedad en donde cada uno es responsable por la calidad de vida del otro, aun cuando ese otro sea muy diferente.

Por tanto, la plena inserción económica y social es un proceso gradual, que supone: **disposición** de las partes, mutuo **aprendizaje** y **tolerancia** compartida. En ese sentido, la inclusión exige además de los componentes mencionados, una alta dosis de **innovación**, para encontrar modelos de relaciones económicas capaces de generar rupturas en las lógicas excluseras.

En un auténtico proceso de integración social no es posible determinar quién gana más con la inclusión que se genera, ya que es evidente que todas las partes ganan.

Cuando una sociedad se esfuerza, y en un franco proceso evolutivo de sus miembros, se adapta para atender las necesidades de las personas o sectores excluidos, se vuelve más comprensiva y defensora del derecho de todas las personas a una vida digna. Con ello la sociedad mejora, se hace estable y previsible.

Cuando una empresa gestionada con responsabilidad social decide encaminarse en la búsqueda de nuevas relaciones que permitan encontrar la manera de incorporar a la sociedad a los grupos excluidos, está transformando gradualmente sus sistemas de relaciones, para que se vuelvan de calidad para todos.

Precisamente es en ese proceso de integrar e incluir desde la propia actividad de negocios, donde la empresa puede valorizar la individualidad de las personas o grupos; y en ello va implícita una noción de pleno respeto hacia éstos. Al actuar de esta manera, la empresa está creando nuevas formas de valor, para sí, y para la sociedad de la que forma parte.

Crear una cultura de inclusión permite construir una empresa y una sociedad de calidad. Para esto hace falta una nueva didáctica de la calidad, que torne a los componentes de la empresa en actores y protagonistas de la integración. Todos tendrán que avanzar en la comprensión de lo que se debe enseñar y aprender para favorecer un proceso de inclusión e integración social, generando así un aprendizaje permanente sobre la RSE como una nueva manera de gestionar lo cotidiano de la empresa.



2.3. Económica y Social: dos caras de una misma moneda

Al hablar desde una perspectiva de responsabilidad social de la empresa, se está haciendo referencia a la empresa como una organización creada en base a una finalidad económica. Es esta faceta diferencial, la que permite pensar que la empresa puede ser generadora de inclusión desde su esencia natural: el negocio. De modo que si bien una empresa responsable genera, gerencia, evalúa y comunica sus impactos sociales, ambientales, culturales y políticos, entre otros, sus principales capacidades están en su propio y cotidiano quehacer económico.

Se podría afirmar sin temor a equívoco que no habrá inclusión económica de los más pobres y excluidos, sin la participación activa de la empresa.

“Es la ausencia de la actividad económica ampliamente difundida, no su presencia, la que condena a gran parte de la humanidad al sufrimiento. De hecho, lo que es utópico es la noción de que la pobreza puede ser superada sin la participación activa de las empresas”

Kofi Annan - Ex Secretario General de las Naciones Unidas

En lo que va de este material, se habla de inclusión de los sectores excluidos. Estos sectores, que hoy representan una creciente mayoría en Argentina y en toda América Latina, se pueden identificar por diversas variables pero en general existe coincidencia generalizada en que la condición de bajos ingresos económicos o pobreza, es la que determina el grado de inclusión o exclusión que padecen las personas y familias. De modo que es la condición económica, una de las variables primarias que se utilizan para afirmar que una persona, una familia, una comunidad o una sociedad son pobres. Mas allá de otras miradas, es el acceso a recursos cuantificables económicamente lo que de manera común se mide y se compara.

Sin pretender entrar en debates complejos, se parte de la necesidad de estar integrados económicamente como condición primaria para lograr mayor acceso a la educación, a la salud, a la cultura y a los beneficios de la sociedad en su conjunto. Las personas encuentran un mayor grado de desarrollo en tanto tienen más posibilidades y oportunidades de elegir.

Cuando se habla de inclusión social o de su contracara, la exclusión social, se está haciendo referencia a la imposibilidad de las personas, grupos y comunidades de acceder a los bienes de la sociedad. En ese caso, el desafío es cómo lograr nuevos modos de relación con estos públicos de interés, para que puedan acceder con dignidad a los beneficios de la educación, de la salud, de la ciencia, de la cultura y del trabajo, entendidos más allá de su valoración económica. Quienes padecen de distintos tipos de discriminación, ya sea por su condición física o mental, por su origen racial o social, por sus creencias religiosas, por sus opciones sexuales, etc., están claramente comprendidos en esta faceta de la exclusión social.

El desafío se centra entonces en qué y cómo hacer, desde lo cotidiano de la operación de la empresa, para que los más pobres y excluidos dejen gradualmente de serlo y se incorporen activamente a la construcción de una sociedad más justa.

La amplitud del concepto de RSE como estilo de gestión, y la riqueza de sus posibilidades prácticas, permiten comenzar desde donde cada uno decida y pueda: inclusión social y económica ó inclusión económica y social, no hay contradicciones, en este caso el orden de los factores no altera el producto: se puede comenzar por promover un mejor acceso a la educación, a la salud, al conocimiento, a la cultura, para terminar en una mejora sustentable de los ingresos, o se puede hacer todo esto a la par, que sería lo ideal.

2.4. Inclusión e Integración: ¿de quiénes?

El presente trabajo se enfoca en cómo las empresas pueden hacer que el ejercicio activo y convencido de su responsabilidad social, se transforme en un proceso generador de oportunidades económicas sostenibles para aquellas personas o grupos, que estando en situación de vulnerabilidad y pobreza, desean integrarse al mundo del trabajo y de la generación de ingresos genuinos, en un marco de dignidad y equidad.

Simplificando, podríamos decir que existen dos grandes vías para la creación de oportunidades de inclusión económica y social.

Una de ellas, tal vez la más simple, es adoptar el criterio de incorporar a la plantilla de trabajadores de la empresa a personas que tienen a su cargo o que son provenientes de familias de bajos ingresos. Esta buena práctica de RSE



posee excelentes ejemplos en la República Argentina, donde empresas de colocación de personal han establecido alianzas estratégicas con ONG's que trabajan con jóvenes de sectores de pobreza, y junto a otras empresas demandantes de empleo, logran cada año colocar a un importante y creciente grupo de jóvenes en puestos formales de trabajo.

La segunda alternativa se enfoca en el desafío de crear inclusión económica para grupos de personas que trabajan organizadamente, tratando de salir de situaciones de pobreza, y lo hacen a través de la producción de bienes y servicios que ofrecen al mercado dentro de sus posibilidades. Llamaremos a estas formas asociativas simples de trabajo: **Emprendimientos Productivos de Base Social (EPBS)**. Si bien ambas alternativas representan opciones plenamente compatibles entre sí y ambas son prácticas de creación de valor económico y social en el marco de la RSE, el presente trabajo se enfoca casi en su totalidad a tratar las posibilidades de la segunda alternativa.

Una empresa puede generar nuevas relaciones económicas de inclusión con quienes luchan por salir de la pobreza, tanto con emprendimientos personales, como con modelos asociativos de trabajo (emprendimientos familiares, grupos pluripersonales informales, cooperativas, redes de emprendedores, etc.) A los fines prácticos, este trabajo considera a todas estas formas de trabajo como **EPBS**.

“Ser socios activos en la construcción de una sociedad económicamente próspera, socialmente justa y ambientalmente sustentable”

Oded Grajew

Director-Presidente del Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Brasil

2.5: Emprendimientos Productivos de Base Social (EPBS):

A los efectos de la presente publicación se considera EPBS a todas aquellas iniciativas económicas que, protagonizadas por personas o grupos provenientes de sectores de pobreza, intentan por la vía del trabajo genuino generar recursos que les permitan mejorar sus condiciones de vida, accediendo a nuevas y mejores oportunidades para sí mismas, para sus familias y sus comunidades.

Considerado en el marco de la RSE, este colectivo social es uno de los públicos de interés con los que una o varias empresas pueden desarrollar estrategias de creación de valor mutuo y calidad de relaciones.

2.6: Características de los EPBS:

Como cualquier otra organización humana, los Emprendimientos Productivos de Base Social (EPBS) se caracterizan por poseer una serie de fortalezas y potencialidades que conviven con un conjunto de debilidades. Estas características propias, combinadas con factores externos estructurales y/o coyunturales, les impiden -en gran parte de los casos- lograr una integración efectiva, competitiva y durable a los sistemas económicos tradicionales vigentes.

La experiencia demuestra que si se crean las condiciones mínimas necesarias modificando algunas variables externas y apoyando procesos internos de cambio y fortalecimiento, los EPBS se tornan rápidamente viables y alcanzan en el corto y mediano plazo -dependiendo de sus situaciones iniciales- un notable grado de autonomía funcional para operar dentro del mercado.

En el año 2006 el IARSE ofreció una serie de cursos y talleres para EPBS, a instancias de CIDEAL y junto a GESOL (Asociación Mutual de Empleo y Gestión Solidaria) en el Gran Buenos Aires y a ADEC (Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba) e INCIDE (Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo) en Córdoba y el Gran Córdoba. Durante las dinámicas grupales de trabajo, los propios participantes fueron identificando una serie de aspectos que caracterizan su propia realidad y la del entorno que los rodea. Esta visión desde la perspectiva de los EPBS permitió construir un cierto diagnóstico de trabajo, del cual se desprenden algunos lineamientos:

2.6.1. Fortalezas y potencialidades de los EPBS como actores de la cadena de valor en la producción de bienes y servicios:

- Vivo interés por trabajar y progresar económica y culturalmente;
- Dominio de algunas técnicas artesanales de trabajo valiosas para procesos de mano de obra intensiva;
- Convicción de que el trabajo genuino y la educación son el camino al logro de mejores cuotas de bienestar personal y familiar;
- Numerosas posibilidades de ofrecer bienes y servicios;
- Rapidez para adaptarse a los cambios por su tamaño y dimensión;



- Permeabilidad a la asistencia técnica y al apoyo externo;
- Innovación y creatividad para procesos de reciclaje y reutilización de materiales;
- Posibilidad de producir bienes o servicios a demanda en pequeña y mediana escala;
- Generación y distribución de riqueza que se aplica de inmediato en la base social.

2.6.2. Debilidades de los EPBS como actores de la cadena de valor en la producción de bienes y servicios:

- Diferentes grados de informalidad funcional, impositiva y legal;
- Radicación en zonas marginales con acceso y seguridad compleja;
- Falta de formación en gestión de un emprendimiento económico;
- Escaso acceso a la información de mercados;
- Bajísimo conocimiento y acceso a la inclusión digital;
- Falta de experiencia para operar bajo reglas de mercado y exigencias de calidad, continuidad, bajo costo y tiempos de entrega;
- Carencias en materia de diseño, calidad, sanidad, envases, etc. ;
- Necesidades recurrentes de muy corto plazo;
- Escaso o nulo acceso a financiamiento adecuado y escasas garantías;
- Altos costos y baja calidad de materias primas por falta de información y acceso;
- Escasez de bienes, instalaciones y equipamientos;
- Prejuicios hacia el sector empresarial y hacia el sector público;
- Experiencias frustrantes provenientes de intentos de instrumentalización y utilización política;
- Bajos niveles de formación general y técnica;

2.6.3. Factores externos condicionantes o limitadores del acceso de los EPBS como actores de la cadena de valor en la producción de bienes y servicios::

Los protagonistas de los EPBS identificaron algunos de los factores externos que les impiden o dificultan su acceso al mercado y a procesos genuinos y sostenibles de inclusión económica. Estos se pueden clasificar del siguiente modo:

2.6.3.a: En la sociedad:

- Reglas de juego extremadamente individualistas;
- Visión excesiva de lucro y obtención de rentabilidad a corto plazo;

- Brecha tecnológica creciente entre los EPBS y las empresas formales;
- Exclusión digital mayoritaria;
- Prejuicios para comprender las causas que generan la pobreza;
- Pérdida creciente y repentina de la equidad ;
- Clientelismo como modelo político y social asumido;
- Alto estímulo al consumo y pocas posibilidades de acceso;
- Acostumbramiento y tolerancia a la corrupción;
- Criterios éticos y estéticos distorsionados;
- Privilegio del tener sobre el ser;
- Demagogia generalizada y abuso de la ignorancia;

2.6.3.b: En el Estado Nacional, Provincial y Municipal:

- Falta de continuidad de las políticas públicas para los EPBS (situación atenuada en los últimos años);
- Demagogia y abuso del marketing político (en términos generales);
- Irracionalidad y uso demagógico del gasto y de la inversión social (en términos generales);
- Inadecuación de los sistemas impositivos y legales para los EPBS;
- Escasa o nula presencia técnica en los niveles de decisión;
- Contradicción entre proyectos con EPBS y reglamentaciones vigentes (en términos generales);
- Improvisación y corto placismo electoralista (en términos generales);
- Falta generalizada de visión a largo plazo;
- Excesivo peso de las concentraciones urbanas para la toma de decisiones que benefician al conjunto;
- Dependencia financiera absoluta de municipios y provincias con respecto a la Nación;
- Ineficacia para implementar programas nacionales (en términos generales);
- Escaso conocimiento de las limitaciones sociales y económicas de la pobreza;
- Escaso diálogo para el diseño de políticas económico-sociales;
- Pérdida de legitimidad de los representantes políticos.

2.6.3. c. En las empresas:

- Prejuicios contra la pobreza;
- Lenguaje diferente, centrado solamente en ganancias de corto plazo;
- Falta de liderazgo en responsabilidad social;
- Escasez de antecedentes nacionales de trabajo con EPBS;
- Disposición cerrada al diálogo e insensibilidad;
- Desconocimiento de las realidades de pobreza;
- Otros tiempos y ritmos para la toma de decisiones;
- Exceso de formalidad en algunos casos;
- Sistemas muy cerrados de trabajo;
- Grandes volúmenes de operación;



- Alta tecnología o tecnología costosa;
- Mirada 100% lucrativa;
- Modelo financiero dominante.

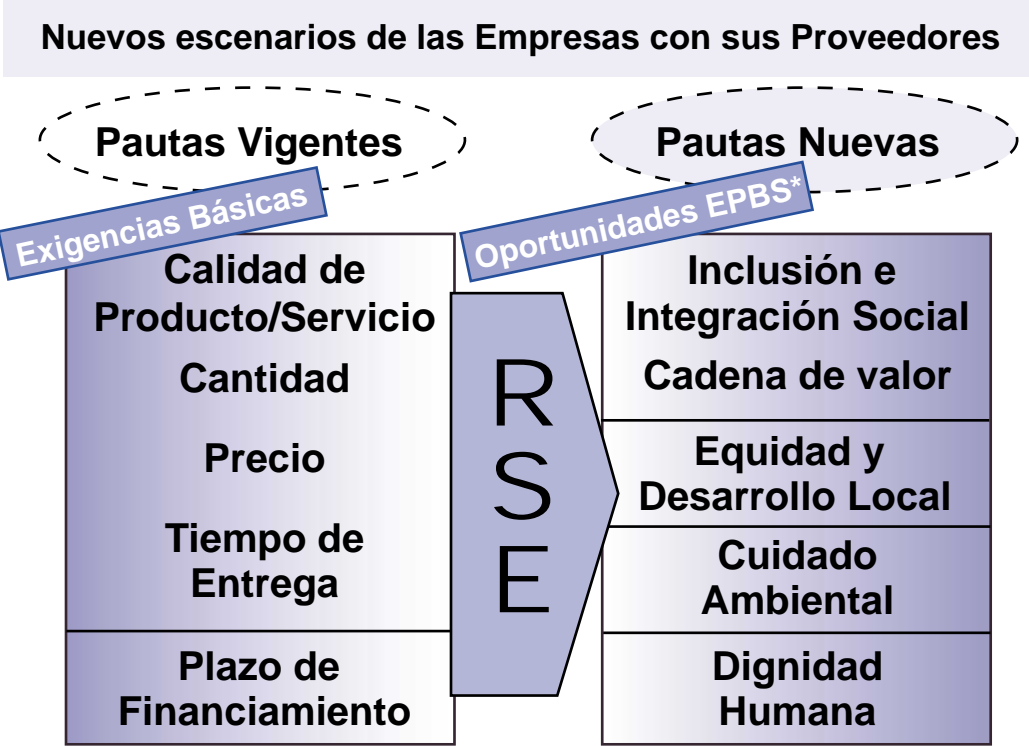
Quedan en evidencia la multiplicidad de aspectos y factores que los propios actores identificaron como aquellos que limitan la incorporación de los EPBS en las diferentes cadenas de valor generadas desde las empresas, el estado y la sociedad.

2.7. La Inclusión Económica y Social de los EPBS como parte de una nueva fórmula de competitividad de la empresa y de la sociedad²:

Estamos ante el surgimiento de nuevas formas y reglas de juego en el comercio local, nacional, regional y mundial. Mientras se siguen manifestando los excesos de un modelo en mutación y cambio, en paralelo van apareciendo nuevos jugadores y tendencias que tratan de cambiar el rumbo.

Competitividad
 Capacidad de competir.
 Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo. Ventaja que se obtiene por saber hacer algo mejor o más eficientemente que otro.

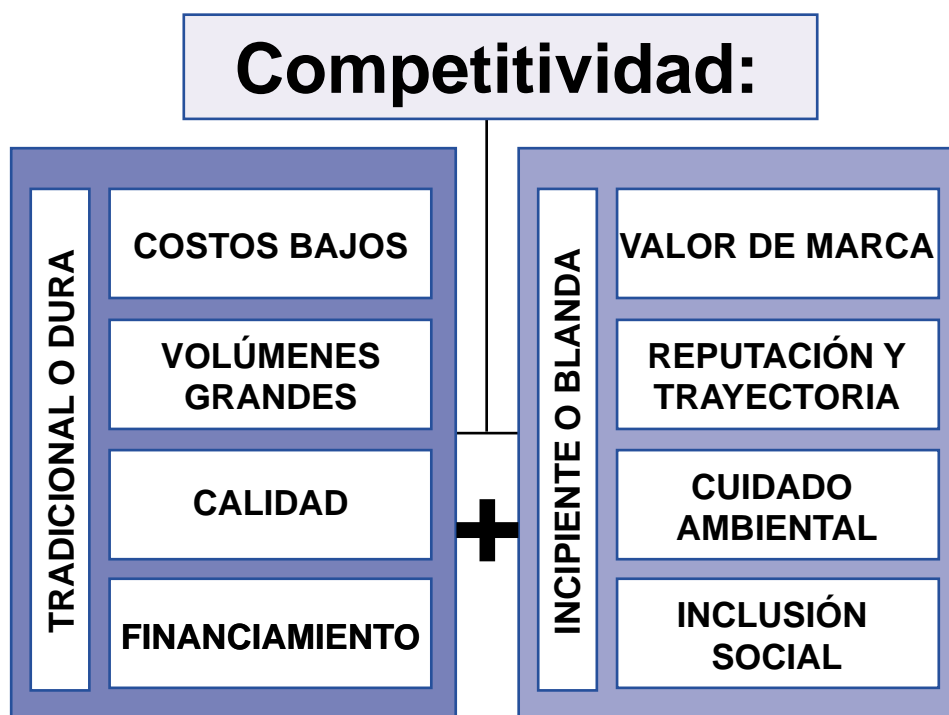
Así se comienza a manifestar una nueva fórmula de competitividad, aquella que está ligada directamente a la responsabilidad social y al desarrollo sustentable de las personas y la sociedad. Vamos transcurriendo de una competitividad que podríamos denominar **dura**, a una que va sumando cada vez más, nuevas características de lo que podríamos denominar **componentes blandas**.



Material desarrollado por Luis Ulla®
 Uso restringido al IARSE®

Resulta claro en este punto que operar económicamente desde la empresa, tratando que las operaciones cotidianas del negocio se transformen en oportunidades de inclusión económica y social para los EPBS es, por una parte, una tarea compleja que requiere decisión, aprendizaje, sensibilidad y acompañamiento; y por otra parte se constituye en una forma concreta de ejercicio de la responsabilidad social de la empresa.

Las experiencias exitosas van demostrando que las empresas que logran entender el potencial transformador de su actuación económica, y que comprenden la complejidad del desafío, van encontrando día a día múltiples maneras de proponer inclusión analizando y transformando su propia cadena de valor.



Material desarrollado por Luis Ulla®

Operar con EPBS desde una mirada inclusiva es una oportunidad única de creación de triple valor (económico, social y ambiental) para las empresas que se gestionan responsablemente.

Notas:

(1) Basado en artículo elaborado por Yanina Kowszyk - Directora de Gestión del Conocimiento, Acción RSE, Chile. Referencia: CEPAL, Agencia Española de Cooperación, Secretaría General Iberoamericana.

Cohesión social, Inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe, Santiago, 2007

(2) "Competitividad de la sociedad" hace referencia al mas pleno desarrollo de sus capacidades para encontrar una ubicación privilegiada en la economía y en la cultura global, en base a aquello que un conjunto social (nación o pueblo) es capaz de lograr hacer mejor o de manera diferente y valiosa con respecto a otros.



Capítulo 3

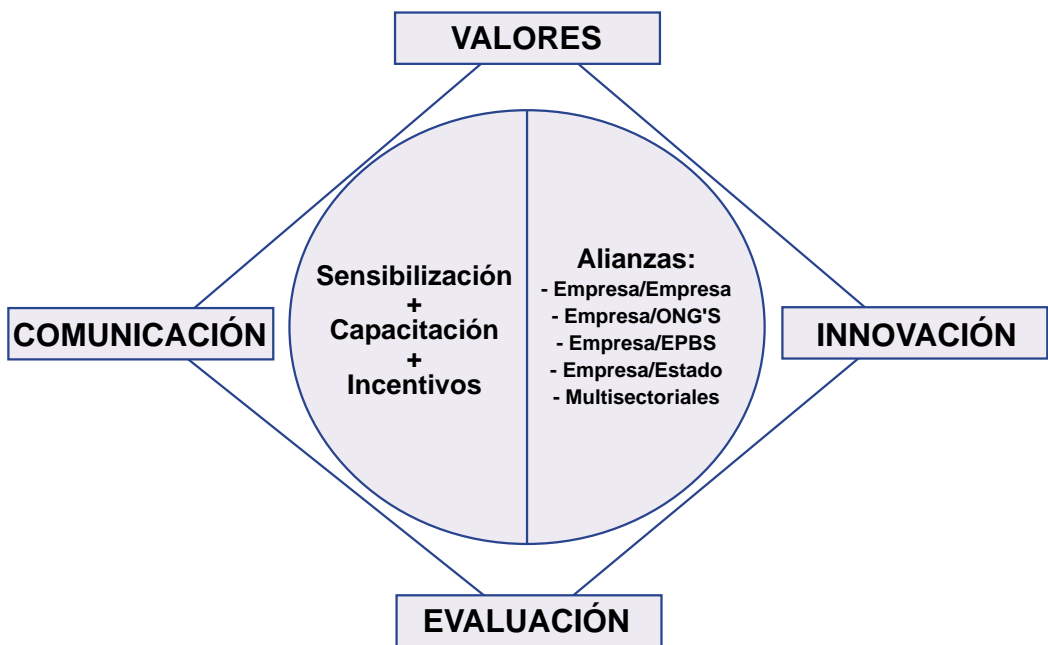
- ¿Dónde y cómo hacer inclusión económica y social en el marco de la RSE?
- Sugerencias para la creación de mejores oportunidades de inclusión económica y social.
- Asociándose con otros sectores para lograr mayor inclusión económica y social
- Casos de Inclusión Económica y Social de los EPBS en Argentina.

3.1. ¿Dónde y cómo hacer inclusión económica y social en el marco de la RSE?

Siendo múltiples las posibilidades de innovar creando oportunidades de inclusión económica y social desde la operación cotidiana de la empresa, el presente trabajo intenta ordenar aquellos aspectos centrales a

considerar en el proceso. De esta manera, se presenta un conjunto abierto de sugerencias para la creación de mejores oportunidades de inclusión de sectores postergados.

MAPA ESTRATÉGICO DE LA INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL EN LA GESTIÓN RESPONSABLE DE LA EMPRESA



Material desarrollado por Luis Ulla®

3.2. Sugerencias para la creación de mejores oportunidades de inclusión económica y social, conforme al mapa anterior.

Conforme los componentes del Mapa Estratégico, se ofrece un conjunto de ideas y sugerencias generales, a los fines de que cada empresa pueda desarrollar su propio modelo de trabajo en inclusión económica y social sustentable.

**VALORES:
ADOPTAR LA INCLUSIÓN COMO
UN VALOR A SEGUIR**
–primer paso general y necesario–

Declare el compromiso con la inclusión económica y social

- Esta declaración es una formalidad importante, ya que en forma resumida identificará las metas y las aspiraciones de la empresa cada vez que actúe procurando generar mayor inclusión e integración económica y social. Esto debe sumarse a los valores y a la cultura de la organización, y dará fundamento a las estrategias utilizadas para alcanzar las metas de la empresa. La base de este compromiso está en la propia visión de lo que significa tratar de ser una empresa cada vez más responsable socialmente.

(3) Valores, Comunicación, Innovación y Evaluación son elementos vitales dentro del concepto de empresa que aprende. Todos ellos componen además una eficaz fórmula de competitividad empresarial y organizacional. Los componentes internos: sensibilización, capacitación e incentivos, se consideran no sólo una sugerencia metodológica en cuanto a pasos a seguir para aumentar la capacidad del conjunto empresa para gestionarse con RSE, sino que se transforman en parte de los indicadores de rápida verificación para ayudar en su labor cotidiana a los Comités de RSE. Finalmente las alianzas son el mejor camino para trabajar en conjunto los desafíos de la inclusión económica y social.



Comparta la declaración de interés por la inclusión económica y social

- Al concebir una declaración, o un esbozo inicial de compromiso, compártalo inicialmente con un pequeño círculo de empleados, clientes, inversores, proveedores de servicios u otros de confianza de la empresa, para percibir una primera reacción. En una segunda instancia introduzca los cambios que considere apropiados; en función de la repercusión lograda, realice una difusión más amplia entre el personal y otros asociados.

Integre el valor de la inclusión económica y social a la misión y a la visión de la empresa

- La declaración será solamente un pedazo de papel, a menos que la empresa haga algo para darle vida. Se debe trabajar con el personal para que, sistemáticamente, haya un nexo entre la declaración de visión y la forma en que ellos llevan a cabo sus tareas diarias. Considere cómo el compromiso por generar más inclusión económica y social, se ajusta a las descripciones de trabajo de la empresa, a las prácticas de contratación de proveedores de bienes y servicios, al desarrollo de los productos, a los programas de entrenamiento y a otros aspectos del negocio. Si éstos no fueran compatibles con la inclusión económica y social, considere los cambios a realizar.

Incorpore la inclusión económica y social como un valor esencial adoptado por la empresa

- Comprométase a contratar y a promover a personas con experiencias y perspectivas diferentes. Considere que sean explícitas las políticas que promueven, hasta donde sea posible, la incorporación de personas provenientes de los sectores excluidos.

Adopte un código de conducta de inclusión económica y social

- Muchas empresas crean sus propios códigos de conducta, los cuales pueden ser utilizados como modelos. Deje claro a los proveedores cuáles son las expectativas de la empresa en relación a las prácticas laborales y sociales adoptadas por ellos. Un código de conducta puede ser una guía para que el personal de la empresa pueda inferir hasta qué punto los ítems allí establecidos están siendo cumplidos en forma justa.

**INNOVACIÓN:
CON ACTITUD CREATIVA, LIBERAR EL
POTENCIAL INCLUSOR DE SU EMPRESA**

Creatividad: Capacidad de pensar cosas nuevas Innovación: Capacidad de hacer cosas nuevas

Piense en clave de inclusión económica y social para resolver dilemas

- A la hora de resolver dilemas de abastecimiento, desarrollo de nuevos productos o mercados, producción, venta, distribución, contratación de servicios, etc., hágalo buscando y analizando alternativas que sean consideradas como las más compatibles con la búsqueda de nuevos caminos de inclusión económica y social. Aquí los EPBS pueden llegar a incorporarse a los circuitos o cadenas de valor en condiciones ventajosas para ellos y para la empresa.

Cree un ambiente abierto a la innovación en materia de inclusión económica y social

- A la hora de encontrar mejores formas de generar oportunidades de inclusión económica y social de los sectores más pobres de la sociedad, utilice toda la capacidad de pensamiento de la empresa. Promueva la creatividad y la innovación entre todos los niveles de trabajo, a través de concursos o sistemas de captación de ideas o sugerencias, que estimulen y premien iniciativas o sugerencias que ayuden a la empresa a poner en marcha mejores oportunidades para la inclusión económica y social.
- Explique la coherencia entre las decisiones tomadas al respecto y los valores de la empresa cada vez que se comuniquen políticas importantes al personal u otros públicos de interés. Solicite a los gerentes que demuestren que sus decisiones no están sólo vinculadas al aspecto financiero del negocio, sino que también son compatibles con los valores de una empresa que busca siempre la mejor manera de ser responsable con la sociedad en la que vive.
- Indique al personal que no sólo son responsables de la ejecución de sus funciones ordinarias, sino también de la práctica de los principios adoptados por la empresa en todas sus tareas. Anime al personal a consultar a los gerentes cada vez que tengan alguna duda o preocupación sobre el tema.

Apoye el surgimiento de nuevas ideas y comentarios sobre inclusión económica y social

- Cree un ambiente de trabajo que aliente al personal a aportar nuevas ideas y opiniones sobre las alternativas que la empresa posee a través de sus operaciones coti-

dianas, para generar nuevas oportunidades de inclusión económica y social de los más pobres. Promueva reuniones para la discusión del tema con aquellos miembros del personal que deseen expresarse libremente, y para los que prefieran hacerlo en forma más particular, promueva encuentros personales o cree un buzón de sugerencias. Cualesquiera que sean los medios, asegúrese de que la empresa transmite la idea de que los comentarios e ideas recibidos son importantes y serios. Piense en el valor que es capaz de producir el pensamiento y la preocupación colectiva en este tema.

Recompense a las gerencias por promover inclusión económica y social

- Aliente a los gerentes a contratar a personas pertenecientes a grupos vulnerables como empleados o proveedores y recompénselos por eso. Incorpore la capacidad de contratar, administrar y promover a personas de grupos vulnerables en la evaluación de desempeño de las gerencias, o inclusive en el premio anual. Promueva la creatividad y la capacidad innovadora del personal jerárquico para desarrollar nuevos negocios o efectuar cambios en alguna parte de los procesos actuales de abastecimiento, producción, venta, distribución o contratación de servicios, que sean capaces de transformarse en oportunidades de inclusión económica y social desde las operaciones cotidianas de la empresa.

Apoye la iniciativa individual en materia de inclusión económica y social

- Apoye a los empleados a aportar nuevas ideas, tomar decisiones y ser creativos en ese tema. Un buzón de sugerencias o un programa formal de recompensa y reconocimiento, pueden ser los medios para llevar a la práctica esta política. Los premios pueden variar desde una simple carta de agradecimiento, bienes, o días libres extras, entre otros. El personal que presente sugerencias para nuevos negocios para la incorporación de los EPBS a la cadena de valor, para practicar ahorros en el presupuesto o una reducción en el impacto ambiental de la empresa, aplicando una estrategia de inclusión social, podrá ser recompensado, por ejemplo, financieramente con un porcentaje aplicado al valor economizado o generado.

Invierta recursos financieros en fondos que promueven la inclusión económica y social

- Considere la posibilidad de invertir una pequeña parte de los recursos financieros de la empresa en fondos rotatorios de crédito operados por organizaciones en las cuales el personal forme parte de la dirección, o para las cuales éste haga trabajo voluntario. Algunas empresas acostumbra a constituir un fondo de préstamos o de garantías en

su propio nombre; otras en cambio donan recursos a nombre del personal voluntario. En ambos casos, ellas no sólo estimulan al empleado a continuar con su voluntariado, sino también mejoran su imagen por abrazar causas nobles, como puede ser el fortalecimiento de los EPBS.

Adopte un proyecto específico de inclusión económica y social

- Considere la posibilidad de involucrar a la empresa en un proyecto que promueva la creación de oportunidades de inclusión económica y social, en cuya causa trabajen varios voluntarios de la misma. El apoyo a los EPBS mediante el ofrecimiento de asistencia técnica integral puede resultar de vital importancia para ellos. Considere además la posibilidad de prestarle un mínimo apoyo financiero. Muchas iniciativas de apoyo a los EPBS a lo largo del globo, han aprendido que es más importante la agilidad con la que la gente pobre accede a pequeñas sumas de dinero en préstamo y al apoyo técnico oportuno, que la cuantía de estos factores para desarrollar exitosamente sus negocios. Ellos a su vez han demostrado ser los mejores pagadores a la hora de honrar sus compromisos, y los más permeables a aplicar sugerencias de mejora.

Promueva la participación de gerentes y directivos y la aplicación de sus capacidades

- Promueva que gerentes y/o ejecutivos de la empresa usen sus valiosas habilidades profesionales en la ejecución de trabajo voluntario para grupos comunitarios que desean salir de la pobreza generando ingresos genuinos. Algunas empresas facilitan que lo hagan durante una parte del horario de trabajo. Otras empresas "prestan" sus gerentes a emprendimientos productivos sociales por algunos días, por una semana, o hasta por uno o más meses. Normalmente, estos profesionales aportan una fantástica ayuda en el desarrollo de esos proyectos, permitiéndoles dar un salto de calidad en muchas áreas relacionadas con la gestión; a su vez, estas personas regresan a la empresa con una mirada más amplia sobre las oportunidades de negocios con los EPBS y sobre la propia forma de valorar, administrar y cuidar los recursos de la empresa.

Establezca una política de compras social y económicamente inclusiva

- Especifique el compromiso de la empresa en priorizar la compra de productos social y ambientalmente amigables. Siempre que sea posible, use un criterio específico, por ejemplo: un determinado porcentaje de las compras corrientes que efectúa la empresa deberán ser hechas a proveedores del sector social; así como se puede fijar que el papel a ser comprado deberá tener como



mínimo 50% de material reciclable. Trabaje con los agentes de compras para que ellos identifiquen a potenciales proveedores de la economía social, como una manera de conocer y mejorar la disposición de los mismos en atender la política social y ambiental de la empresa. Si fuera necesario, procure fuentes alternativas de asesoramiento tanto para identificar proveedores sociales, como para sensibilizar a las áreas de compras.

Use productos y servicios producidos o reciclados con un importante valor social agregado

- Existen en el mercado una gran variedad de productos elaborados en base a papel u otros materiales reciclados, que la mayoría de las veces compiten con productos elaborados de manera irresponsable y muy lejos de las comunidades donde opera la empresa. Muchos de estos productos son o pueden ser elaborados por iniciativas que tratan de generar ingresos genuinos a sectores socialmente vulnerables (Ej.: adolescentes y jóvenes en situación de calle, personas con discapacidad, personas mayores, presos o ex presidiarios, padres de niños con determinadas enfermedades o carencias, programas de recuperación de adicciones, personas con HIV, etc.). Además del papel para determinadas impresiones, existen otros productos hechos con material reciclado, tales como: carpetas para archivo, anotadores, tarjetas personales, muestrarios, cartas de restaurantes, tapas para informes, etiquetas, señaladores, estuches, envases, bolsas, etc. Existen excelentes trabajos de reutilización, reforma y restauración de muebles, de artículos de decoración (lámparas, cuadros, adornos, accesorios, etc.) confeccionados con un fuerte componente social de valor.
- Las comunidades nativas u originarias en particular, y otras del medio rural más pobre, producen una gran cantidad de bienes artesanales; que al origen natural de las materias primas utilizadas combinan el respeto por un uso sustentable de las mismas, y le agregan un alto valor de expresión artística y cultural.
- Algunas iniciativas de rescate de jóvenes en situación de calle han creado lavaderos de autos, donde fácilmente la empresa puede enviar los vehículos de su flota. Lo mismo ocurre con lavaderos de ropa.

Declare y comparta los excedentes socialmente reciclables con un importante valor social agregado

- En varios países, determinadas empresas crean redes de información especializadas en hacer intercambio entre empresas para el trueque de excedentes y de material reciclable. Los productos anunciados en estas redes son muy variados, desde envases de plástico, cajas de madera o cartón, palets, tarjetas, sobres, hasta materiales en desuso como chapas, maderas, pinturas, colorantes, etc.

Procure intercambiar y hacer disponible esta información y su alto valor de oportunidad, aplicando iniciativas orientadas a la inclusión económica y social de los más pobres y excluidos. Lo expresado puede resultar significativo para los EPBS si el trueque implica productos por servicio de recogida o si simplemente los productos se ofrecen gratuitamente.

Comparta lo que sus empleados saben sobre medioambiente y prevención

- Muchas comunidades pobres utilizan desechos de las empresas para construir viviendas precarias, para encender fuego para cocinar y calentarse, para obtener algún rezago de valor, etc. Muchas de ellas corren enormes riesgos en materia de salud simplemente por desconocer los efectos del mal uso o manipulación de estos desechos. La empresa suele disponer de especialistas, profesionales o técnicos que podrían ayudar a educar y prevenir riesgos en las citadas comunidades, simplemente aportando parte de sus conocimientos. Para hacer efectivo este tipo de aportes, disponer de una alianza con una ONG confiable y con arraigo comunitario, es primordial.

Utilice servicios social y económicamente inclusivos

- A título de ejemplo: una empresa responsable trata de disponer de vehículos que presenten los mejores índices de economía y eficiencia de combustible y baja contaminación. Para muchas, el manejo cuidadoso de los mismos, al igual que su limpieza, son parte del cuidado de la marca. Existen muchas iniciativas de generación de ingresos para sectores económica y socialmente excluidos, que ofrecen servicios de lavaderos de autos y camiones, limpieza de unidades de transportes de pasajeros, etc. Prefiera contratar este tipo de servicios y busque la manera de promover su uso entre empresas relacionadas, y a nivel particular con los empleados y amigos.

Sepa dónde y cómo son manufacturados los productos que compra la empresa

- El primer paso es identificar la red de abastecimiento. Verifique cuáles son los proveedores y los criterios de responsabilidad social utilizados para la manufactura de los productos. Esta identificación podrá determinar cuáles son los ítems de particular importancia o riesgo a ser considerados, y qué tipo de influencia la empresa podrá tener para exigir mejores prácticas, promoviendo la inclusión económica y social.

Solicite a los proveedores un compromiso formal con la inclusión económica y social

- Al solicitar a los proveedores la firma de un contrato, que incluya una declaración de compromiso con patro-

nes laborales y empresariales inclusivos, la empresa estará reforzando la preocupación por estas prácticas de responsabilidad social y la idea de que la falta de cumplimiento de las mismas es relevante para la operación del negocio.

Apoye el comercio local y a los EPBS para el desarrollo de la comunidad

- Considere siempre la posibilidad de efectuar al menos una parte de sus compras en los comercios locales, principalmente en emprendimientos de la economía social. Dependiendo de la naturaleza del negocio, con esta actitud la empresa podrá aportar al desarrollo local. De hecho, en los primeros momentos, tal vez deba invertir en desarrollar a los proveedores, especialmente a los EPBS, pero con el tiempo el retorno de este aporte será un modo amplio de beneficio tanto para la empresa como para los propios empleados y quienes viven en la comunidad.
- Utilice los servicios brindados por organizaciones comunitarias, de forma que la empresa pueda ayudar a la revitalización de sectores vulnerables.

Considere el reclutamiento de personas provenientes de sectores vulnerables

- Hay varias organizaciones sin fines de lucro que, en alianza con empresas de colocación de personal, capacitan a jóvenes de comunidades pobres. Éstas pueden identificar a individuos que estén entrenados y capacitados para ejercer las funciones pretendidas.

Identifique e instale sus operaciones en comunidades carentes

- Busque locales comunitarios que posean buenas instalaciones para el establecimiento de oficinas, producción y venta, con fácil acceso a las demás áreas de la ciudad. Verifique si hay incentivos para la instalación de empresas en esas zonas y su localización.

Haga donaciones de los productos o servicios

- Si es posible, haga contribuciones de los productos o servicios en forma directa para organizaciones de la comunidad que puedan hacer uso de ellos para mejorar, ampliar o mantener iniciativas de generación de ingresos genuinos (EPBS) creando inclusión económica y social. Con un poco de creatividad, se encontrarán formas de hacer donaciones efectivas. Por ejemplo, si el plantel de empleados de la empresa incluye profesionales capaces de efectuar reparaciones o armado de equipos o maquinarias, considere la posibilidad de "prestarlos" a una organización sin fines de lucro para que brinde esos servicios.

Comprométase a hacer contribuciones sostenidas a la causa

- Considere la posibilidad de asignar un porcentaje fijo de las ventas o de las ganancias de la empresa como forma de contribución para las organizaciones comunitarias que promueven inclusión económica y social.

Haga donaciones de los equipos y mobiliario usados o excedentes a proyectos o entidades de inclusión económica y social

- Muchas organizaciones aceptan bienes en desuso u obsoletos, tales como: máquinas y herramientas, computadoras, impresoras, máquinas de fax, equipamientos telefónicos, escritorios, sillas, mesas, estantes y otros. Esta puede ser una buena oportunidad para relacionarse con organizaciones que promueven iniciativas de creación de valor (económico y social). Infórmese sobre el tipo de equipos o bienes que aceptan y necesitan, la forma de transportar las donaciones, las posibilidades de repararlos y mantenerlos, etc. Hasta restos de materia prima pueden ser utilizados para proyectos productivos de la economía social (ejemplo: maderas, telas, cueros, papel, cartones, etc.).

Procure oportunidades comerciales inclusivas económica y socialmente

- Busque oportunidades para crear nuevos productos y ofrecer servicios que, yendo al encuentro de las necesidades sociales, sean capaces a su vez de transformarse en oportunidades de inclusión económica y social. Por ejemplo, verifique la posibilidad de comercializar productos que satisfagan necesidades de poblaciones carentes, donde los mismos pobladores puedan ser parte de la cadena de valor del negocio, de modo que reciban una parte justa de las ganancias. Empresas vitivinícolas han desarrollado vinos finos que se venden envueltos en bolsas de lana hilada a mano y tejidas en telar por mujeres artesanas de comunidades rurales cercanas a las fincas. Se puede agregar valor a los productos y valer más al mismo tiempo.

Conozca y practique Comercio Justo

- Aprenda y conozca más sobre las redes de Comercio Justo y/o Solidario que operan en todo el mundo. Se va a sorprender del grado de penetración comercial que ofrecen, del volumen y del alcance de las mismas. Existe gran cantidad de información en Internet sobre las mismas. Es probable que alguna de estas redes pueda ofrecer materias primas e insumos que la empresa necesita o compra habitualmente, o darle nuevas ideas para desarrollar productos y negocios.



Adopte desde el inicio una mirada de sostenibilidad en su trabajo a favor de la inclusión económica y social

- Tal vez éste sea uno de los enfoques iniciales más propicios para que la meta de que los EPBS funcionen sin la ayuda de nadie en un corto tiempo se haga realidad. No pierda de vista esta mirada de proceso, haciendo que todos sus esfuerzos de apoyo tengan en claro que están allí sólo hasta que las personas puedan hacerlo todo y bien por sí mismas. Evite crear dependencia de cualquier manera.
- Tenga en cuenta de todos modos que muchas de las iniciativas de inclusión económica y social surgen desde una base y un contexto de importante carencia, y que, en función de ello, cada tanto pueden necesitar de otro empujón de ayuda. Es necesario encontrar el equilibrio, ya que una cosa es la permanente disposición a ayudar o acompañar, y otra diferente un modelo de relación que genere dependencia.
- Si apoya el desarrollo de proveedores que son EPBS, trate de que en el menor plazo posible éstos posean una cartera de clientes diversificada, donde la empresa sea una más.

Adopte un modelo y un ritmo de trabajo en el tema que sea sostenible en el tiempo

- Al decidirse intervenir en esta valiosa dimensión o faceta de la responsabilidad social, es clave que la empresa encuentre el modelo de trabajo y el ritmo de avance que pueda sostener por un espacio prolongado de tiempo. Como se trata de cambios sociales complejos, los mejores resultados son siempre visibles en el mediano y largo plazo. De hecho, la clave está en entender que involucrarse en el tema es abrirse a la posibilidad de aprender acerca de cómo hacer mejor las cosas para crear oportunidades de inclusión económica y social duradera. De allí, que muchas veces es más importante el período de tiempo en que se sostiene una actividad de este tipo, que el volumen económico o la cantidad de personas que inicialmente se involucren. En este sentido, vale más sostener una lámpara encendida durante un lapso importante de tiempo, que encender breves fuegos artificiales.

Posibilidades de cooperación económica entre EPBS* y Empresas Pequeñas, Medianas y Grandes

ÁREA	SERVICIO	MOTIVACIÓN
Servicios Tercerizados y demandas de Mantenimiento Simple	Cadetería / Mensajería	Social + Competitividad
	Comedor /Catering	Social + Competitividad
	Fraccionamiento / Empaque	Social + Competitividad
	Limpieza	Social + Competitividad
	Acondicionamiento y Traslado de "scrab"	Social + Competitividad
	Cercos, Parques y Jardines	Social + Competitividad
	Pintura paredes y techos	Social + Competitividad
	Lavado de vehículos flota	Social + Competitividad
	Lavado de envases	Social + Competitividad
	Lavandería Industrial	Social + Competitividad

*Emprendimientos Productivos de Base Social - EPBS

Material desarrollado por Luis Ulla®

Posibilidades de cooperación económica entre EPBS* y Empresas Pequeñas, Medianas y Grandes

ÁREA	SERVICIO	MOTIVACIÓN
Compras Eventuales	<ul style="list-style-type: none"> • Regalos empresariales • Tarjetería de Fin de Año • Campañas Sociales 	Social + Competitividad
Compras Eventuales	<ul style="list-style-type: none"> • Guardapolvos • Birretes y cofias <ul style="list-style-type: none"> • Guantes • Delantales • Cobertores 	Social + Competitividad
Insumos Simples de Oficina y Comercio	<ul style="list-style-type: none"> • Cestos • Portalápices • Decorados • Tapetes • Tazas y posavasos • Bolsas de compras 	Social + Competitividad

*Emprendimientos Productivos de Base Social - EPBS

Material desarrollado por Luis Ulla®

**EVALUACIÓN:
FIJAR METAS DE INCLUSIÓN Y EVALUAR SU IMPACTO**

Incorpore el desempeño en inclusión económica y social a la evaluación del personal de la empresa

- Vincule, por ejemplo, aumentos salariales y gratificaciones a gerentes o jefes por haber desarrollado acciones o políticas que hayan generado más capacidad de inclusión económica y social en la actuación ordinaria de sus respectivos departamentos.

Audite regularmente el desempeño de la empresa en materia de inclusión económica y social

- Esta evaluación puede contemplar los siguientes aspectos: la situación inicial de la empresa en relación al tema; la respuesta de la empresa a las recomendaciones y metas del año anterior; y la identificación de prioridades realistas que la empresa pueda ir alcanzando durante el siguiente año. Esta evaluación puede ser tan informal como preguntar: ¿Cómo nos está yendo? o puede involucrar un proceso formal que incluya entrevistas, cuestionarios u otros recursos. Puede ser evaluada por

la propia empresa, o se pueden contratar servicios de terceros para una validación independiente.

Revise su compromiso periódicamente

- En la medida en que la empresa se vaya transformando en una generadora de oportunidades de inclusión económica y social, será necesario revisar la declaración de compromiso hecha sobre el tema; de manera que ésta siempre acompañe a las metas de la empresa. Se debe considerar una evaluación anual de la declaración, con el mismo criterio con que se acostumbra a evaluar el desempeño individual de los empleados. Verifique si ella todavía se corresponde con los valores y prácticas que dirigen a la empresa.

Cree una clasificación de recursos existentes para la inclusión económica y social

- Como empresa compile una lista de los recursos disponibles en cada área que puedan ser útiles para promover y apoyar las iniciativas cercanas de inclusión económica y social. Haga una distribución de la misma entre todo el personal para que ellos la enriquezcan. Esta clasificación de servicios a ofrecer puede ser un proyecto a ser desarrollado por un grupo informal de empresas,



de manera de compilar todos los recursos existentes en la localidad o región.

**COMUNICACIÓN:
COMPARTIR Y PROMOVER LA CREACIÓN
DE VALOR**

Comparta los resultados de la auditoría en inclusión económica y social

- Como empresa primero comparta los resultados con grupos seleccionados y en una segunda instancia hágala pública progresivamente. Si se van alcanzado resultados concretos, considere la posibilidad de publicarlos anualmente con una presentación simple y resumida. Haga un resumen honesto de la encuesta, describiendo el desempeño de la empresa en la creación de oportunidades de inclusión social y económica de los sectores más postergados. Incluya los éxitos, dificultades y las metas para futuras mejoras. Distribuya esta síntesis entre empleados, proveedores, clientes claves y otros interesados en sumarse a este desafío de la responsabilidad social.

Comunique sus expectativas en materia de inclusión económica y social a los proveedores

- La empresa tiene mayor posibilidad de alcanzar los objetivos de inclusión económica y social propuestos, si éstos son comunicados claramente a los proveedores. La comunicación podrá ser hecha a través de correspondencia o a través de visitas de representantes de la empresa. Tal vez sea útil comunicar a los proveedores cuáles son los patrones de inclusión adoptados por la empresa, antes de comenzar nuevas asociaciones.

Publique y distribuya información sobre inclusión económica y social entre su personal

- Además de ser una guía práctica para motivar y capacitar en la temática al personal, esta publicación es una herramienta útil para la comunicación entre directivos, gerentes y empleados, notificando sobre pautas y compromisos y dando a conocer prácticas concretas adoptadas por la empresa o por otras conocidas. Use un tono y un estilo que reflejen los valores y la cultura de la empresa. La creación y distribución de un boletín es una buena oportunidad para afianzar los valores y la cultura de responsabilidad social de la empresa a los empleados.

Procure que las mejores prácticas de inclusión económica y social tengan reflejo en la política pública

- Trabaje en conjunto con las asociaciones empresariales, los gremios y las organizaciones de la sociedad civil pa-

ra que las mejores prácticas de inclusión económica y social sean conocidas, y tengan reflejo en la política pública a escala local, provincial y nacional. Que la forma de comprar y de contratar del Estado en todos sus niveles, adopte también este criterio de inclusión como prioridad y compromiso expreso; y que el cumplimiento del mismo sea comunicado fehacientemente al conjunto social, pudiendo a la vez ser fácilmente auditable por los ciudadanos.

Permita que clientes y consumidores valoren y premien a quienes generan inclusión económica y social

- Si los productos o servicios de la empresa se han diseñado, elaborado, comercializado o distribuido de una manera responsable y por tanto diferente, apuntando a la inclusión económica y social, es bueno que el resto de la sociedad lo sepa para tenerlo en cuenta.
- Esta comunicación de valor no sólo se puede hacer mediante la elaboración y difusión de un balance social anual; sino que también es factible de realizar en las operaciones cotidianas de la empresa, que la llevan a tener contacto con variados públicos de interés. Es posible colocar estos mensajes de creación de valor en folletos, envases, etiquetas, facturas, remitos, catálogos, muestrarios, cartas, menús, stickers, etc. No deseches ninguna oportunidad de comunicar su creación de valor a partir de una conducta de responsabilidad social.

Destaque cada vez que sea oportuno y posible, dónde está la triple creación de valor que la empresa promueve

- Tenga en cuenta la regla del equilibrio necesario entre: saber hacer- hacer- hacer saber. No haga más de lo que sabe, haga todo lo que sabe y haga saber sólo lo que efectivamente hace. Un ejemplo simple es si la empresa es un restaurante y la carta de menú* está confeccionada en material reciclado y fue producida por un emprendimiento productivo de una ONG que intenta crear oportunidades de inclusión económica y social a adolescentes y jóvenes en situación de calle, es bueno que quien tiene ese menú en sus manos sepa el origen del mismo. Si los vehículos de la empresa se lavan con agua reciclada y en el marco de un proyecto social, debe saberse. Si las vidrieras se mantienen limpias y las instalaciones pintadas, generando empleo digno a jóvenes pobres, debe saberse. Si los sobres de la empresa llegan a sus clientes y demás relaciones a través de un servicio de cadetería o mensajería efectuados con criterio social, debe saberse. Si en los almuerzos de trabajo, encuentros de capacitación etc. se sirven comidas elaboradas por una iniciativa de base social, debe saberse.

Si los regalos empresariales han sido elaborados por

artesanos o por EPBS, debe saberse. Esa forma simple de reportar creación de valor económico y social sin dudas disparará la creatividad de otros empresarios para hacer cosas similares. En materia de comunicación es bueno tener en cuenta que una cosa es iluminar, y otra muy diferente es encandilar. Ilumine cada vez que pueda, eso ayuda a los demás a encontrar un camino para hacer más efectiva su responsabilidad social. La empresa es parte vital del espiral evolutivo de la responsabilidad social y de la inclusión económica y social; sólo por eso ya es necesario comunicar la creación de valor.

Establezca indicadores de inclusión económica y social y haga pública su creación de valor en el Balance Social o en los Reportes de Sostenibilidad

- Siendo la inclusión económica y social uno de los componentes de la gestión social responsable, y en la medida en que los Balances Sociales o Reportes de Sostenibilidad intentan reflejar la triple creación de valor que es capaz de lograr una empresa, el valor que se ha logrado crear por vía de procesos de inclusión económica y social, debe estar claramente medido y reflejado en dichos informes. A escala global, son crecientes los diferentes públicos que se encuentran interesados en conocer y valorar la forma en que una empresa gana su dinero.

SENSIBILIZACIÓN, CAPACITACIÓN e INCENTIVOS DEL PERSONAL Y SUS ALIADOS PARA LA INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

Proporcione entrenamiento sobre la inclusión económica y social

- Organice reuniones y discusiones sobre el tema con el personal. Ofrezca y apoye conferencias y seminarios con disertantes idóneos, y capacite a los cuadros gerenciales.

Aliente a los empleados a contribuir con la inclusión económica y social

- Considere la posibilidad de que la empresa contribuya en la misma medida en la que contribuye cada uno de los miembros del personal, o con un aporte mayor al efectuado por ellos. Algunas empresas aportan a la contribución efectuada por sus empleados en base a una pauta uno a uno, y otras hasta tres por uno. Para facilitar las colaboraciones, considere la posibilidad de deducirlas directamente de la liquidación del sueldo del personal.

Reclute al personal con criterios de inclusión económica y social

- Para contratar personal con experiencias y orígenes diferentes, publique su búsqueda en medios alternativos: centros comunitarios, instituciones religiosas y otras organizaciones a las que asisten personas con el perfil que la empresa desea contratar. Contacte organizaciones no gubernamentales, cuyos objetivos incluyan la inclusión social y laboral.

Capacite al personal en Inclusión Económica y Social

- Esto podrá implementarse con charlas de un consultor o de miembros de ONG's invitados, o a través de discusiones y debates informales en pequeños grupos para tratar las cuestiones de inclusión o exclusión que hacen a la práctica cotidiana de los negocios.
- Más adelante podría ser conveniente implementar un programa formal de entrenamiento sobre el tema.
- En ambos casos, el éxito radica en la revisión periódica de la manera en que se hace práctico este compromiso, de forma que esto sea siempre claro para todo el personal.

Promueva y recompense el desarrollo de talentos en creación de valor social

- Ofrezca incentivos que alienten al personal a desarrollar sus talentos y educación en inclusión económica y social. Considere la posibilidad de que éste asista a cursos en el horario de trabajo, o reciba subsidios y/o reembolsos por los costos de los cursos de profesionalización. Incluya la educación y el desarrollo de habilidades como ítems de la evaluación de desempeño. Considere la posibilidad de dar gratificaciones, u otras recompensas, para aquellos que obtengan certificaciones, graduaciones, o que alcancen cualquier otro objetivo educacional en la materia.

Promueva y apoye el trabajo voluntario en inclusión económica y social

- Los empleados que participan en proyectos comunitarios se destacan en la empresa por su capacidad de trabajar en equipo y por su liderazgo. Apoye al personal para participar en proyectos de inclusión económica y social dentro de las comunidades, y considere la posibilidad de que lo hagan incluso en el horario de trabajo. El conocimiento que el personal posee sobre cómo hacer viable y sustentable una iniciativa económica, es tal vez uno de los activos más valiosos que una empresa tiene para compartir.
- Ante la necesidad de generar oportunidades de calidad para los que se encuentran excluidos, es probable que el personal se sienta más cómodo y seguro haciendo lo que sabe. Para esto, conviene generar un marco ade-



cuado de alianzas con ONG's y sector público, de modo que los conocimientos y habilidades del personal se canalicen de la manera más eficiente hacia quienes más lo necesitan.

Facilite tiempo para que el personal participe en programas de voluntariado en inclusión económica y social de sectores vulnerables

- Considere como empresa autorizar licencias al personal para la realización de trabajo voluntario en iniciativas económicas de sectores vulnerables, o para organizaciones que promueven el micro-crédito urbano y rural para promover actividades que generen ingresos genuinos a las personas más necesitadas. Algunas empresas autorizan la licencia remunerada, mientras que otras la autorizan sin goce de haberes. La licencia autorizada por empresas varía desde una hora por mes hasta una semana o más por año.

Prepare a los beneficiarios de su apoyo para ser plenamente autónomos

- Intente encontrar medios por los cuales la empresa pueda dar un soporte, una asistencia técnica y una capacitación tal, que habilite a las iniciativas económicas apoyadas, para poder operar con la mayor cantidad de clientes posibles; incluso al grado de que la empresa pueda dejar de comprarles bienes o servicios, sin que ello afecte la sustentabilidad de esas iniciativas de inclusión económica y social.

Motive al personal para intentar combinar soluciones de inclusión económica y social saludables

- Cree incentivos, recompensas y formas de reconocimiento para empleados que buscan métodos alternativos e innovadores para combinar soluciones ambientales con oportunidades sociales. Muchas empresas han aprendido que lo que ellos consideran como desperdicios, pueden ser materias primas aprovechables para que emprendimientos económicos y sociales de sectores excluidos, las transformen en nuevos insumos y productos; algunos de los cuales pueden ser nuevamente adquiridos por la propia empresa o por otras. La producción de bienes en base a procesos de reciclado, es una excelente oportunidad de triple creación de valor (económico, ambiental y social).

Asuma el padrinazgo de emprendimientos económicos y sociales (EPBS)

- Como empresa anime al personal a apadrinar EPBS vinculados a organizaciones de la comunidad, asumiendo compromisos personales y profesionales.

ALIANZAS: SUME Y SÚMESE A OTROS PARA ATENDER EL DESAFÍO

Trabaje asociando a proveedores y clientes en la generación de oportunidades de inclusión económica y social

- Dado que el desafío de generar más y mejores oportunidades de inclusión económica y social es enorme, considere siempre la posibilidad de unirse a otros pares. Verifique con los proveedores cuáles son los ítems, desde materiales de oficina hasta materias primas, que pueden ser sustituidos o adquiridos a iniciativas que promueven inclusión, sin comprometer sensiblemente costos, la calidad y la confiabilidad. Eduque y comunique a los clientes sobre los esfuerzos de creación de valor que la empresa está realizando, para que sean conscientes del peso de su presencia para tornar sostenibles las iniciativas de inclusión social de los que menos tienen. Considere la posibilidad de establecer algún mecanismo de diálogo al respecto. Muchas empresas de primera marca mundial han desarrollado experiencias exitosas en este campo, obteniendo sensibles diferencias en su valor de marca actual.

Facilite información sobre inclusión económica y social

- Considere la creación de una lista de oportunidades de trabajo voluntario en inclusión económica y social. Enumere varias organizaciones que trabajen en este desafío y que busquen voluntarios, especificando el tipo de trabajo requerido y la habilidad necesaria para ejecutarlo. Solicite al personal sugerencias sobre otras organizaciones y animelos a involucrarse con el trabajo de las mismas.

Movilice a los proveedores y clientes en dirección a la inclusión económica y social

- Como empresa puede unir esfuerzos en pos de apoyar proyectos y programas de trabajo voluntario e inclusión económica y social con los de los proveedores y los distribuidores. Animelos a participar de tales proyectos y considere la posibilidad de ofrecerles incentivos como, por ejemplo: aquellos proveedores que realicen donaciones de bienes o servicios y otros recursos, tendrán plazos más amplios de contratación de sus servicios.

Considere las prácticas de inclusión económica y social al elegir los proveedores

- Al elegir a los proveedores de productos y/o servicios,

busque trabajar con asociados que compartan con la empresa la preocupación de generar oportunidades eficaces de inclusión económica y social.

- Considere la posibilidad de operar con bancos, compañías de seguros, servicios de limpieza, de catering, concesionarias y fabricantes de vehículos, productores de alimentos e insumos, petroleras, medios de comunicación, etc., que sostengan causas sociales que van a las raíces de los problemas de inclusión económica y social. Vote con su cheque diario. Trate de utilizar bienes y servicios provistos por empresas que trabajen en causas sociales similares a las suyas, y cuyas ventas favorecerán estos proyectos y programas. Recuerde que muchas empresas trabajando en el desarrollo de programas de responsabilidad social alineados con la causa de un mundo inclusivo, justo y pacífico, pueden hacer una diferencia notable.

Trabaje en un clima de colaboración con los proveedores para promover los cambios necesarios

- Las asociaciones con proveedores tienden a mejorar si la empresa promueve un ambiente de colaboración. Hasta las grandes empresas saben que sus esfuerzos para promover cambios son más eficaces cuando no se imponen en forma autoritaria. Ofrezca sugerencias sobre posibles ajustes para mejorar la práctica de la inclusión económica y social. Intente crear un clima de confianza, discutiendo inicialmente ítems menos sensibles.

Vincúlese con una escuela técnica

- Vincúlese con una escuela técnica pública o comunitaria y provéala de servicios. Done tiempo de trabajo del personal para ayudar en reparaciones de sus equipos. Visite la escuela para dar pequeñas charlas sobre diferentes temas que tienen que ver con el emprendedurismo, como por ejemplo sistemas de producción, modelos comerciales, demandas de mercado; o apoye a los docentes de las materias técnicas productivas que están siendo dictadas. Ayude en la gestión de la escuela. Promueva programas que mejoren la calidad de la enseñanza pública, forme parte de equipos mixtos para la preparación de material didáctico. Ofrezca las instalaciones y equipos para el entrenamiento de profesores y alumnos avanzados. Invítelos a formar parte de sus capacitaciones en la compañía.
- Autorice y promueva la visita de un grupo de profesores y alumnos de la escuela a la empresa. El simple funcionamiento de una oficina o de una máquina podrá abrirles los ojos a un grupo de alumnos para futuras oportunidades. Deje que el personal describa sus tareas y esclarezca dudas. Si es posible y salvando los riesgos, permita que los alumnos operen equipos. Organice un

espacio en el cual profesores, alumnos y empleados puedan dialogar.

- Muchas escuelas técnicas buscan que las empresas locales puedan ofrecer prácticas laborales, remuneradas o no, para sus alumnos más avanzados. No encare este tipo de programa como una fuente de mano de obra barata. Intente crear una verdadera oportunidad de aprendizaje para el becario y para la escuela, así como para la empresa.

Facilite las instalaciones de la empresa

- Considere la posibilidad de ceder espacios físicos de la empresa para encuentros de organizaciones que promueven oportunidades de inclusión económica y social, sin que la seguridad y las operaciones de la empresa se vean comprometidas. Facilite las instalaciones para cursos de capacitación ofrecidos a los emprendedores de sectores sociales postergados, encuentros de microempresas u otros programas. Busque oportunidades para usar las instalaciones en beneficio de programas y proyectos comunitarios orientados a crear oportunidades de inclusión económica y social. Infórmese sobre los riesgos que esta política puede ocasionarle.

Asóciese con otras empresas locales para ofrecer servicios a los programas y proyectos de inclusión económica y social

- Varias empresas pequeñas de una misma región pueden asociarse para ofrecer en conjunto servicios de apoyo a programas y proyectos de inclusión económica y social. Algunos ejemplos: centros de apoyo y asesoramiento en diseño, marketing, publicidad, ventas, administración, asesoría de planeamiento financiero, aplicación de soluciones informáticas simples, asesoría jurídica, recursos humanos, optimización de la producción, mejoras de calidad, manejo de depósitos, sistemas de distribución, eco-eficiencia, reciclado, etc. Esto ayuda a generar mayor prosperidad económica y social en el entorno cercano, aumentando las posibilidades para todos. Algunos especialistas llaman a estos procesos que buscan establecer centros de recursos para la inclusión económica y social: *"hacer subir la marea para que todos naveguen mejor"*. Es probable que la operación de estos centros pueda estar a cargo de ONG's; apoyar a estas organizaciones es una parte importante del compromiso con la inclusión económica y social. Fortalezca estas alianzas en la medida en que sea posible.

Establezca acuerdos con otras empresas para aumentar las posibilidades de inclusión económica y social

- Considere la posibilidad de asociarse con otras empresas de la comunidad, sean éstas de grande o pequeño



porte, de manera de desarrollar proyectos y programas que la empresa no podría emprender individualmente. Por ejemplo, la organización de un programa de reciclaje con la comunidad local, o la limpieza, reforma y equipamiento de una escuela técnica. Las alianzas pueden formarse basadas en la implementación de una sola iniciativa o en una serie de ellas.

- Los países avanzados en materia educativa, poseen sistemas de incentivos para que las empresas coordinen sus inversiones en bienes de capital con las que realiza el Estado en la educación técnica a escala local y regional.

Haga de la inclusión económica y social su marca local

- Trabajar en movilizar la mayor cantidad de empresas y organizaciones (públicas y privadas) locales en la dirección de la inclusión económica y social
- Procure favorecer la puesta en marcha de un proceso continuo de mejora de esas prácticas de responsabilidad social
- Comunique y difunda adecuadamente la creación de valor que lleva a cabo
- Considere organizar encuentros para tratar el tema, analizar casos exitosos y escuchar a especialistas en la materia
- Intente aumentar la fortaleza de las redes de cooperación local.

Todo esto genera un aumento notable en el valor de marca en la comunidad.

Esta perspectiva adquiere mayor significancia en aquellas comunidades cuyo principal foco de actividad económica es distintivo de su marca o nombre⁴, como el turismo, la producción de alimentos con marcadas características regionales (vinos, artesanías, chacinados, quesos, muebles, maquinarias, embalajes, etc.), la calidad de vida del conjunto social, el nivel cultural de la mayoría de su población, etc. La capacidad de crear inclusión económica y social refuerza estas variables, aumentando el valor de todos y cada uno de los emprendimientos productivos locales.

Las mejoras económicas y sociales llevan siempre a nuevas y mejores oportunidades de negocios, hacen a éstos más sostenibles; y finalmente se transforman en fuentes de atracción de nuevos inversores que a su vez potencian esas oportunidades de creación y distribución de riqueza.

3.3. Asíciense con otros sectores para lograr mayor inclusión económica y social.

Siendo la empresa una organización creada con finalidad económica, y en vistas de que sus fortalezas operativas están en dicho campo, lo ideal es que no pierda su esencia a la hora de enfrentar el complejo desafío de la inclusión económica y social; sino que establezca alianzas estratégicas con organizaciones creadas con una finalidad social específica y que por tanto poseen la experiencia necesaria para actuar en un terreno complejo como el de la promoción de la inclusión económica y social. De este modo, en esas alianzas estratégicas se busca complementar las identidades y las capacidades de cada uno de los actores, para lograr mejores resultados en materia de inclusión.

Se afirma al inicio de este material que el tema de la inclusión económica y social de los más pobres es un desafío complejo; es algo que supone entender la RSE como una parte de un todo común de responsabilidad social y que nos remite a asumir conceptos como los de co-responsabilidad y co-evolución entre los tres sectores sociales (Estado, ONG's -organizaciones no gubernamentales- en sentido amplio y Empresas).

Las denominadas ONG's pueden ser una de las principales aliadas de la empresa para operar en este campo complejo. Las experiencias a lo largo de Argentina y en buena parte de América Latina, demuestran que estas alianzas han alcanzado muy buenos resultados, tanto en el logro de metas específicas de inclusión, como en beneficio de las empresas y de las propias ONG's.

El Estado debe ser considerado como un actor importante e imprescindible en el modelo de co-responsabilidad, por lo tanto protagonista central de toda buena alianza estratégica.

Al establecer alianzas entre empresas, ONG's y Estado, es vital considerar que cada una de las partes tiene origen, identidad, características y finalidades diferentes; por lo que los roles que se asignen en las tareas, deben valorar y respetar estas diferencias. No obstante, toda alianza nace a partir del hecho de que las partes han entendido que se enfrentan a un desafío común y que encuentran en la alianza las otras capacidades que se necesitan disponer y complementar para lograr una solu-

(4) Es la asociación que el mercado establece cuando relaciona producto y lugar de origen. Ejemplo: "salames de la Colonia Caroya", "cerveza artesanal de Villa Gral. Belgrano", "alfajores Cordobeses", "chocolate de Bariloche", etc.

ción efectiva. Finalmente, es la voluntad basada en la convicción de que es bueno trabajar unidos, lo que cierra el proceso inicial que permite lanzarse a recorrer un camino juntos. Esta base de sustentación de las alianzas es vital, ya que sobre ella se construye el edificio de la confianza y de las acciones conjuntas. Tan valiosa es esta base, llamada también "*el affectio societatis*" o el deseo de asociación con el otro, que en algunos momentos críticos del proceso, puede ser el punto de referencia para sostener la alianza cuando las acciones no den todos los resultados esperados, aún habiendo puesto cada parte, todo lo mejor de sí para lograr los objetivos

trazados. Muchas experiencias de evaluación de estas alianzas incluso destacan que algunas tuvieron momentos de tensión en el proceso, en donde acordaron que era más importante estar juntos que estar ciento por ciento de acuerdo.

Si la inclusión económica y social está representada, en buena medida, por el ingreso justo y sustentable de los EPBS al mercado; uno de los desafíos centrales del proceso, está en hallar los puntos de encuentro entre oferta y demanda, y viceversa. Las alianzas estratégicas facilitan esencialmente ese proceso:

Cuándo y cómo se crea el "punto de encuentro"



Material desarrollado por Luis Ulla®
Uso restringido al IARSE®

El cuadro anterior muestra lo importante que es el rol que cada actor de una alianza estratégica debe jugar en el conjunto. El contacto entre las empresas y los EPBS no es casual, sino que es siempre el fruto del esfuerzo intencional y ordenado de organizaciones que han tenido la capacidad de crear las condiciones para que estos puntos de encuentro e inclusión se hayan generado y sostenido en el tiempo. La especificidad de cada actor irá determinando la pertinencia de su intervención y de su aporte. Por ejemplo, si se decide organizar una Ronda de Negocios para

augmentar las posibilidades de contacto entre las empresas y los EPBS, el gobierno debe aportar un marco legal e impositivo favorable a ese objetivo de interacción inclusiva, puede sumar espacios públicos disponibles para este encuentro, suministrar bases de datos de contribuyentes empresariales, de especialistas y asesores en temas de empleo, seguridad e higiene, etc. Las empresas pueden contribuir con sus técnicos y especialistas, con sus asesores o consultores en temas de finanzas, calidad, diseño, producción, marketing y distribución, etc. También pue-



de la empresa invitar a participar de la ronda a la cámara a la que pertenece, para que ésta, a su vez, convoque a otras empresas del rubro, y eventualmente a otras cámaras empresariales; disponer de su base de datos y de sus medios de contacto para difundir el evento, etc. La o las ONG's deben aportar su capacidad de movilizar al sector social y a los propios EPBS; operar como interfase en la traducción de lenguajes diferentes, facilitando así la comprensión y el diálogo entre las partes, a fin de poder acordar términos comerciales y sociales de relación; asesorar al sector empresarial sobre las formas de trabajo y la realidad de los EPBS, sensibilizando y contribuyendo a encontrar acuerdos donde las exigencias de mercado se hagan compatibles con las realidades sociales y económicas de los sectores más necesitados; proveer a las empresas de indicadores económicos, sociales y ambientales que ayuden a medir la creación de valor que se puede generar en los procesos de inclusión que se buscan.

Como puede explicar mejor las cosas la práctica concreta que la teoría, a continuación se reseñan casos concretos de buenas prácticas en la materia.

3.4. Casos de Buenas Prácticas en Inclusión Económica y Social en Argentina

CASO 1: El Grupo ARCOR en Argentina

Programa de Responsabilidad Social Arcor (RSA) con proveedores

El Grupo Arcor promueve que las prácticas empresariales responsables se extiendan a lo largo de toda su cadena de valor. Por eso, entre otras acciones, diseñó en el marco del Plan de RSA (Responsabilidad Social Arcor) 2006 una línea de trabajo con proveedores que está aún en su primera fase de implementación y que responde a una doble estrategia: generar prácticas innovadoras en materia de responsabilidad social y fomentar la corresponsabilidad de los públicos con los que interactúa.

El programa se organiza en torno a dos grandes ejes: la inclusión progresiva de pautas de RSE en los procesos de selección, calificación y evaluación de proveedores y el Programa de Compra Responsable. Respecto del primer componente, la empresa llevó a cabo en el año 2007 un relevamiento -con una muestra representativa de proveedores- sobre las prácticas de responsabilidad social que éstos realizan. El objetivo de este relevamiento fue conocer su grado de alineamiento con la política de RSA para avanzar hacia la meta de Arcor de involucrar a otros en una gestión socialmente responsable.

Programa de compra responsable

Otro eje fundamental del trabajo con proveedores es el Programa de Compra Responsable. Su objetivo principal apunta a promover la inclusión social de grupos vulnerables que gestionan una actividad productiva mediante su incorporación a la cadena de abastecimiento de Arcor, como forma de generar mayor valor económico, social y ambiental.

En esta línea, en 2006, la empresa formó un grupo de trabajo que analizó los objetivos y fundamentos del programa, evaluó las posibilidades que tiene la empresa de incluir proveedores en su cadena de suministro y determinó las características que debería tener un emprendimiento para ser seleccionado. Además, para analizar de qué manera la empresa puede incluir este tipo de iniciativas, contactó a organismos públicos, referentes y organizaciones sociales especializadas en la temática.

Esta preocupación no es nueva en Arcor. La empresa registra antecedentes de apoyo a grupos vulnerables que se han convertido en proveedores y cuyos buenos resultados han inspirado el Programa de Compra Responsable. Entre los casos más importantes se encuentran el de la Cooperativa de Trabajadores Unidos de Campo Herrera, Tucumán, y el de la Escuela Especial "Carolina Tobar García", Arroyito, Córdoba.

Sembrando la semilla del crecimiento

Uno de los principales proveedores de caña de azúcar del Grupo Arcor es la Cooperativa de Trabajadores Unidos (CTU) de Campo Herrera, en la provincia de Tucumán. Un emprendimiento creado por un grupo de hombres que se unió en 1967 ante el cierre del ingenio donde trabajaban, compró tierras y apostó a la producción. El tiempo les dio la razón, hoy la cooperativa está constituida por 126 socios, emplea a más de 300 personas y es el sostén de una población de más de dos mil habitantes.

No obstante, a 36 años de su creación le tocó a la CTU vivir una crisis. La fuerte concentración de su actividad, las oscilaciones de precios de los commodities, el incumplimiento de antiguos clientes y diversas carencias operativas y organizacionales, le acarrearón problemas de productividad, económicos y sociales; en definitiva, problemas de crecimiento sustentable.

El Grupo Arcor decidió sumarse a un programa de reactivación productiva que desarrolló en conjunto con la Organización para las Naciones Unidas del Desarrollo Industrial y el Gobierno de Italia, a través de la Oficina de Cooperación Italiana. A través de este programa, Arcor proveyó a la coope-

rativa de insumos para la producción agropecuaria, materias primas, asesoramiento tecnológico, capacitación y financiación. La compañía también acompañó a la CTU en su proceso de obtención de asistencia financiera, uno de los desafíos más grandes de las PyMEs argentinas para alcanzar un crecimiento sustentable.

Reflejo del cambio que se produjo a partir del proyecto, la CTU se posiciona actualmente en el mercado de una manera más innovadora y profesional. En 2006 presentó su nueva imagen organizacional, avanzó en la creación de su sitio web, institucional y comercial, que se encontrará online en el dominio www.ctu.org.ar.

La cooperativa también alcanzó nuevos logros productivos este año. Además de continuar con el desarrollo de la caña de azúcar, diversificó su actividad en la producción de frutillas congeladas, lo que le permitió entregar a Dulciora (una empresa del Grupo Arcor que fabrica en San Luis mermeladas y jaleas) 120 toneladas durante la pasada campaña. Para poder ingresar en los mercados europeo y estadounidense, inició un proyecto de certificación para cumplir con los estándares EUREP-GAP y desarrolló una nueva marca comercial: "Frutillas Campo de Herrera". Y también agregó valor social, mejorando la preparación de sus trabajadores con un programa de formación para líderes y un relevamiento de la situación de la población laboralmente activa.

Un futuro bien confeccionado

Las unidades productivas del Grupo Arcor están profundamente entrelazadas con el tejido social que las rodea. Un ejemplo de ello es la relación que se desarrolló entre el complejo de Arroyito (Córdoba) y la escuela local para chicos especiales "Carolina Tobar García". Una relación cuya puntada inicial se dio hace 20 años, cuando la compañía se sumó al programa escolar de pasantías para que los alumnos de entre 18 y 22 años trabajasen en Arcor durante tres años.

Pero el vínculo con la escuela no quedó ahí sino que con el tiempo se afianzó aún más: cuando un grupo de madres necesitó recaudar fondos para la institución y, aguja en mano, confeccionó trapos de piso, cofias y delantales, la gente de Arcor Arroyito sugirió una idea superadora: ayudar a convertir al Taller Protegido de la escuela en proveedor de algunos insumos de uso diario en sus plantas industriales. Entre ellos trapos de piso y delantales de trabajo en tela del tipo grafa para el complejo Arroyito, y cofias para los operarios del ingenio azucarero "La Providencia" en Tucumán.

Así fue que Arcor entró en contacto con la organización no

gubernamental Acercar, que nació para contener social y psicológicamente a los alumnos egresados de la Escuela Carolina Tobar García, pero que con el tiempo se convirtió en un servicio comunitario que además posee un taller protegido, hoy proveedor de la compañía. En la actualidad, 37 personas participan de este emprendimiento productivo cuyo objetivo es integrar social y laboralmente a personas con discapacidad.

El Grupo Arcor colabora además con la ONG Acercar, mediante una donación mensual que es utilizada para pagar el alquiler y gastos corrientes de la casa donde opera toda la organización y su taller. Además, recientemente la empresa ofreció ceder un terreno de su propiedad para que la entidad construya su sede definitiva.

Los efectos de esta alianza se consolidan no solo en la relación comercial que los involucra como proveedores, sino que abarca también aspectos de bienestar social y de sustentabilidad institucional de la ONG, que atiende a este público local y zonal con necesidades especiales.

CASO 2: Alianza TGN, INCIDE y Cesteros de Copacabana en Córdoba

Compra inclusiva: Una experiencia articulada entre INCIDE, TGN y el grupo de cesteros de Copacabana.

En el norte de la provincia de Córdoba, en la comunidad rural de Copacabana que dista a 50 Km de la localidad de Deán Funes, la palma de caranday crece de manera espontánea desde tiempos inmemoriales. Este tipo de palmera, que alcanza los cinco metros de altura, es utilizada como materia prima por hombres y mujeres de la zona - portadores de este saber popular que se transmite de generación en generación- para elaborar productos artesanales. Costureros, carteras, canastos, porta mates, son algunas de las piezas más comunes que se elaboran y se venden esporádicamente en la zona.

A pesar de este saber cultural y artesanal que los pobladores fueron incorporando desde sus ancestros, las posibilidades de insertar estos productos en el mercado quedaban coartadas fundamentalmente por la falta de diseño en las artesanías, por la incapacidad de los pobladores de responder ante grandes demandas de producción, y por la diversidad en los niveles de calidad final de los productos. Frente a este contexto, el Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo (INCIDE) -una ONG cordobesa con vasta experiencia en el ámbito social y en el monitoreo de programas comunitarios de empresas- propuso a Trans-



portadora de Gas del Norte S.A. (TGN) la posibilidad de desarrollar una propuesta de trabajo conjunta y de alto impacto en estos parajes rurales.

La compañía venía desarrollando distintas experiencias de participación con organizaciones pertenecientes a las comunidades vecinas a las plantas por las que atraviesa el gasoducto que administra, por lo que, invertir en desarrollar a este grupo local de artesanos, significaba apostar a una mejora en la calidad de vida de una región donde está presente empresarialmente.

Así nace el proyecto "Capacitación de pobladores rurales empobrecidos del norte de Córdoba en elaboración de productos con valor agregado", una iniciativa de gestión asociada que desde 2006 viene apoyando TGN, desde su área de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un caso concreto de trabajo articulado que refleja cómo una entidad privada puede aportar valor a su comunidad, comprando productos elaborados con recursos naturales de la región, en este caso para obsequiarlos como regalos empresariales.

¿El objetivo final del proyecto? Acompañar un proceso organizativo-comunitario, destinado a incrementar los ingresos de los productores de artesanías en hojas de palma de caranday, mediante la incorporación de innovaciones en diseño y control de calidad a sus productos.

La sinergia del trabajo articulado

La iniciativa se planificó desde un primer momento como una propuesta de trabajo compartida, potenciando la experiencia de cada uno de los actores involucrados. De este modo, el desarrollo y seguimiento del programa fue promovido en terreno por el INCIDE. La ONG fue la encargada de coordinar la iniciativa, brindando acompañamiento técnico a los campesinos en todo el proceso, tanto en el plano social y organizativo, como en el meramente productivo. Además jugó el rol de nexo de articulación con la empresa en la presentación de las piezas confeccionadas y en la sistematización final de la experiencia, que se cristalizó a través de un registro audiovisual (video en CD).

Junto al INCIDE, un equipo de arquitectos con experiencia y gran sensibilidad social agrupados en QUINUA Arquitectura Social, fueron los que asesoraron a los tejedores de palma de Copacabana en la introducción de nuevas técnicas de diseño en los productos, aplicando variantes estéticas y funcionales que respondieran a las demandas de los mercados actuales. Estos profesionales fueron los referentes del proceso en toda la etapa de producción de los objetos, desde el diseño del boceto de las piezas, pasando por la planificación de estrategias de comunicación,

llegando hasta el control de calidad final en cada uno de los objetos.

El proceso incluyó diversas etapas y acciones: diseño de un catálogo y de una muestra de productos, definición de una marca para identificar a los productos -"Caranday"-, promoción de los productos como regalos empresariales, diversificación de los productos elaborados, incorporación de nuevos artesanos cesteros, venta de productos a TGN (240 porta botellas, 800 portalápices y 120 posa pavas). Además cada producto llevaba colgado una etiqueta con la inscripción de la marca "Caranday" y una inscripción interna, haciendo referencia al valor del trabajo asociado entre la empresa, INCIDE y el grupo de cesteros de Copacabana, más el valor ambiental del mismo.

Logros y perspectivas

A partir de esta propuesta, los artesanos de la localidad de Copacabana pudieron formarse y perfeccionarse en el arte de la cestería, un saber cultural propio que les ha permitido aprovechar productivamente las hojas de palma de caranday para elaborar y comercializar productos terminados y con alto valor agregado.

Por su parte, la empresa, mediante la compra de estos productos apoyó acciones dirigidas a promover: el rescate cultural (la cestería es un saber centenario que se pierde con los más viejos); el cuidado del medio ambiente (la palma es una variedad autóctona con un crecimiento natural destacado y predominante en la región); la enseñanza de un oficio rentable a los jóvenes (la cestería es una actividad con creciente demanda y con buena retribución económica, y además es compatible con otras tareas rurales que pueden hacerse en paralelo o en contra temporada); y la salida directa de las artesanías al mercado (con la incorporación de mejoras de diseño, estrategias de marketing en las piezas y, fundamentalmente, evitando una costosa intermediación).

Para el desarrollo exitoso del proceso, han sido vitales tanto el rol de INCIDE y del grupo de arquitectos que se complementaron mutuamente en su labor, como el de los propios artesanos quienes, asumiendo nuevos conocimientos, han rescatado un capital cultural en riesgo como lo es la artesanía en palma, hoy un factor económico y social de desarrollo local y regional. La empresa TGN ha hecho una excelente evaluación de la experiencia y considera que lo invertido en el proceso ha generado un rédito de capital social que amerita repetirlo a partir de los valiosos aprendizajes obtenidos por todos los actores.

Los logros cimentados abrieron nuevos horizontes para el grupo de cesteros de Copacabana. Muestra de ello es que

actualmente han confeccionado nuevos prototipos de piezas que son modelos de análisis y estudio en universidades extranjeras y en exposiciones de diseño del ámbito nacional e internacional.

En la actualidad, INCIDE y TGN mantienen otros programas conjuntos orientados a fortalecer a las comunidades de otras zonas de operación de la empresa, trabajando con organizaciones comunitarias, bibliotecas, escuelas, grupos de padres y municipios.

El programa en números:

- 22 artesanos participaron de la producción
- Se triplicó la capacidad productiva
- Cada poblador aumentó en un 60% sus ingresos
- 4 entidades públicas y privadas participaron del proyecto
- 1160 productos fueron comprados por TGN

CASO 3: La Marchigiana, organizaciones de la sociedad civil y microproductores en Mendoza.

¿Cómo involucrar a la comunidad en nuestra empresa?, ¿Es posible que empresa y organizaciones de la sociedad civil emprendan negocios juntos para ayudar al desarrollo local?, ¿Cómo distribuimos de manera justa las ganancias en toda la cadena de valor? Estas fueron algunas de las preguntas de la empresa al encarar este proceso de complementación.

La confianza y la articulación intersectorial parecen ser la clave de las respuestas que se generaron. Así lo entendieron la empresa La Marchigiana y las organizaciones civiles ASEM (Asociación Emprender Mendoza) y El Arca (Productores más consumidores), quienes se asociaron en Mendoza para encarar juntos un negocio: construir una planta para producir y comercializar salsas preparadas tipo gourmet.

El restaurante italo-argentino La Marchigiana aporta el poder de su marca con un alto posicionamiento, a la par que orienta su propio consumo de salsas a este nuevo proveedor; las organizaciones civiles se hacen cargo de la elaboración y del envasado del producto en condiciones de calidad y excelencia.

La Asociación El Arca reúne a 150 pequeños productores agrícolas, textiles, artesanos y micro empresas de servicios que se auto organizaron luego de que la crisis del 2001 los dejara sin trabajo. A su vez, éstos cuentan con el apoyo tanto de empresas como de representantes del ámbito académico, los que trabajan en forma voluntaria para asesorarlos en cuestiones técnicas y administrativas.

"Se trata de pensar juntos el desarrollo local. Una empresa y una organización pueden ser distintas pero complementarias. Hay que ver cómo el rol de la empresa, la marca y el consumo agrega valor al trabajo que ya vienen haciendo los productores mientras que también se crea más trabajo para nuevos mendocinos. Pero lo que más impacta es el modelo que puede servir de réplica para que otras organizaciones, empresas y también el Estado lo pongan en práctica y se sumen a promover este tipo de emprendimientos. Lo interesante es implementar un modelo de desarrollo local que implique ganar para todas las partes", señala Pablo Ordóñez coordinador de El Arca.

Si bien el proyecto está dando sus primeros pasos, el objetivo es que en mayo del año 2008 la producción funcione a una baja escala inicial, elaborando unos 10.000 envases de salsa. Esto permitirá aprender el proceso de producción y asegurar un nivel constante de calidad, para luego –si el impacto en el mercado es el esperado– duplicar la producción (año 2009).

Los productos, que por ahora competirán sólo en el mercado interno, saldrán con la marca del Restaurante La Marchigiana, y los productos a ofrecer reproducirán las recetas que la cocinera María Teresa Barbera (su fundadora) preparó para acompañar sus platos de la cocina italiana en el tradicional y reconocido restaurante de origen familiar.

En el proyecto inicial trabajarán unas 25 familias emprendedoras, las que se encargarán de la producción de los insumos agrícolas básicos (tomates, cebollas, ajos y especias) y del proceso de fabricación y envasado. Los productores de la zona, que aportarán la materia prima que se abona a la entrega, recibirán además un beneficio adicional cuando se concrete la venta final de los productos.

"...De esta manera logramos la distribución de los beneficios en toda la cadena de valor, beneficios económicos y sociales... este nuevo modelo de trabajo en alianza, les representa a los productores el doble o el triple de beneficio por kilo de tomate elaborado, ya que hay una forma de distribuir valor desde el inicio de la cadena y eso se hace en forma conjunta con la empresa", señala Ordóñez.



La inversión inicial es de cincuenta mil pesos (\$50.000). Existe un fondo común conformado por ASEM, El Arca y La Marchigiana para afrontar los gastos de diseño y desarrollo del proyecto. La planta se construirá en un terreno que es propiedad de ASEM, en la localidad rural de Corralitos, en el Departamento de Guaymallén.

Varios actores involucrados

En agosto de 2007 se empezó a ejecutar el proyecto, el que actualmente cuenta con un grupo de trabajo compuesto por voluntarios de empresas y por académicos, que apoyan la puesta en marcha de la producción y venta. Desde el estudio Molina Blotta & Asociados trabajan para acompañar el desarrollo contable y los pasos administrativos que requiere la puesta en marcha de la iniciativa. Por su parte, desde el Banco de Alimentos de Mendoza, que a su vez tiene un convenio de trabajo con la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Cuyo, se conformó un grupo de investigación del que participan además, profesores y alumnos de la Maestría de Gerenciamiento Agroindustrial, todos sumados para aportar las soluciones técnicas que se requieran, en forma totalmente voluntaria. Además el proyecto cuenta con un bromatólogo que colabora con su propio laboratorio para conseguir la formalización del lugar de producción y envasado, y la obtención de todos los registros y permisos de aprobación necesarios.

"... Esto es fruto de un proceso de construcción de confianzas. Jamás una empresa, ni la facultad, ni ninguna organización hubiera tomado una decisión de esta magnitud, ni se hubiera involucrado en un proyecto así; si no existieran personas y organizaciones que desarrollen altos grados de confianza. Estos proyectos se llevan adelante con una condición de confianza anterior", remarca Ordoñez.

Cabe señalar que todos los sectores involucrados están en contacto desde hace años por diferentes proyectos ligados a la Responsabilidad Social Empresaria.

Actualmente desde El Arca se está realizando una evaluación socio - económica del proyecto, para poder conocer con precisión el potencial de la iniciativa que tiene como gran objetivo de futuro llegar a exportar a otros países estos productos.

Los tres casos reseñados pretenden ser solamente ilustrativos de la viabilidad de este nuevo modelo de inclusión económica y social. Invitamos a los lectores a hacer llegar al IARSE todos los casos que permitan ampliar la base de demostración, inspiración y contagio sobre este enorme desafío. Ellos serán incorporados en nuevas ediciones de la evolución de este material y en el Banco de Buenas Prácticas al que se puede acceder a través de: www.iarse.org o de www.buenaspracticashbank.com.ar



Capítulo 4

- Breve chequeo de posicionamiento de las empresas frente a la inclusión económica y social en el marco de la RSE

4.1. Breve chequeo de posicionamiento de las empresas frente a la inclusión económica y social en el marco de la RSE

En el presente modelo de tablas rápidas, la empresa podrá realizar de manera simple y eficaz, un chequeo de estado inicial y obtener así una línea de base en el tema.

Con este chequeo ágil la empresa obtiene un primer diagnóstico de su nivel de involucración con la inclusión económica y social de los EPBS; y de allí podrá realizar una acción planificada con objetivos precisos de avance en el tema, y colocarlos dentro del marco más amplio de su estrategia integral de RSE.

Finalmente este modelo de control, aplicado con una frecuencia predeterminada de tiempo, permitirá medir el grado de avance y evolución alcanzados por la empresa en el tema. Esto facilita a su vez la generación de información objetiva sobre RSE, algo que la empresa debe comunicar a la sociedad en su Balance Social o Reporte de Sustentabilidad Anual.

Valores

	En curso	Existe oportunidad de mejora	Vale la pena considerar	No se lo ha considerado aún	No se aplica a nuestro caso
Posee una declaración formal de su compromiso con la inclusión económica y social					
Se encuentra este valor: "compromiso con la inclusión económica y social" explicitado en la misión y visión de la empresa					
Ha comunicado su compromiso con la inclusión económica y social a sus empleados					
Ha comunicado su compromiso con la inclusión económica y social a sus clientes					
Ha comunicado su compromiso con la inclusión económica y social a sus inversores					
Ha comunicado su compromiso con la inclusión económica y social a sus proveedores					
Existen políticas concretas que expresen en hechos concretos su compromiso con la inclusión económica y social					
Es el compromiso con la inclusión económica y social un ítem dentro de su Código de Conducta					
Revisa su compromiso periódicamente					



Innovación

	En curso	Existe oportunidad de mejora	Vale la pena considerar	No se lo ha considerado aún	No se aplica a nuestro caso
Es la inclusión económica y social una clave a la hora de pensar en la solución de Problemas de Desarrollo de Nuevos Productos					
Es la inclusión económica y social una clave a la hora de pensar en la solución de Problemas de Desarrollo de Nuevos Mercados					
Es la inclusión económica y social una clave a la hora de pensar en la solución de Problemas de Producción					
Es la inclusión económica y social una clave a la hora de pensar en la solución de Problemas de Abastecimiento					
Es la inclusión económica y social una clave a la hora de pensar en la solución de Problemas de Distribución					
Es la inclusión económica y social una clave a la hora de pensar en la solución de Problemas de Venta					
Existe un ambiente abierto a la innovación en materia de inclusión económica y social					
Existen prácticas concretas que estimulen o recompensen la innovación en materia de inclusión económica y social					
Lleva adelante prácticas de inclusión económica y social conjuntamente con sus proveedores					
Existen Mecanismos Concretos de Apoyo a las nuevas ideas y prácticas de inclusión económica y social					
Existen Mecanismos Concretos de Premio a las Gerencias que estimulen y apoyen nuevas ideas y prácticas de inclusión económica y social					
Asigna recursos financieros al desarrollo de las actividades que promueven la inclusión económica y social					
Existen en marcha proyectos específicos de inclusión económica y social					
Participan sus Directivos y Gerentes en estos proyectos					

Innovación

	En curso	Existe oportunidad de mejora	Vale la pena considerar	No se lo ha considerado aún	No se aplica a nuestro caso
Declara y comparte un listado de bienes materiales que pueden ser socialmente reciclable					
Ha establecido una política de compras socialmente inclusivas					
Sabe dónde y cómo son manufacturados los productos que se insumen regularmente					
Posee una práctica activa de apoyo al comercio local					
Posee una práctica activa de apoyo y de inversión para el desarrollo de proveedores					
Mantiene una flota de vehículos social y ambientalmente amigables					
Utiliza para el mantenimiento de la flota de vehículos, servicios que ofrecen en las comunidades cercanas a las plantas					
Considera el reclutamiento de personas proveniente de ambientes excluidos					
Identifica e instala bases de operaciones en comunidades carecientes					
Clasifica los recursos que posee para promover y apoyar acciones de inclusión económica y social					
Colabora de forma estable con organizaciones que promueven la inclusión social					
Dona equipos, mobiliarios, productos o servicios					
Procura oportunidades comerciales inclusivas					
Conoce y practica el comercio justo					



Comunicación

	En curso	Existe oportunidad de mejora	Vale la pena considerar	No se lo ha considerado aún	No se aplica a nuestro caso
Comparte con todos los públicos interesados sus expectativas acerca de la inclusión económica y social					
Comparte los resultados de sus auditorías de inclusión económica y social					
Publica y distribuye información sobre inclusión económica y social					
Trabaja conjuntamente con otras organizaciones con el fin de comunicar las acciones y necesidades de inclusión económica y social existentes					
Destaca y comunica la triple creación de valor que su empresa promueve					
Establece indicadores de inclusión social en su Balance Social o Reporte de Sostenibilidad					

Sensibilización y Capacitación

	En curso	Existe oportunidad de mejora	Vale la pena considerar	No se lo ha considerado aún	No se aplica a nuestro caso
Capacita y entrena a su personal en temas referidos a la inclusión económica y social					
Lleva adelante acciones de capacitación específicas en el tema para cada uno de los grupos de interés					
Promueve el trabajo de voluntariado					
Apoya otorgando recursos y facilitando el tiempo para que los empleados desarrollen actividades específicas de voluntariado en inclusión económica y social					

Alianzas

	En curso	Existe oportunidad de mejora	Vale la pena considerar	No se lo ha considerado aún	No se aplica a nuestro caso
Se asocia con proveedores y clientes en la generación de oportunidades de inclusión					
Moviliza a sus proveedores y clientes en dirección de la inclusión económica y social					
Trabaja conjuntamente con otras organizaciones con el fin de reflejar en la política pública las mejores prácticas de inclusión económica y social					
Se asocia con escuelas y/u organizaciones de la comunidad para llevar adelante acciones de inclusión económica y social					
Se asocia con empresas locales para ofrecer servicios a proyectos de inclusión económica y social					
Establece acuerdos formales con otras empresas para aumentar las posibilidades de inclusión económica y social					



Capítulo 5

- Compra Inclusiva Responsable (CIR):
una dimensión de la RSE como factor
de Inclusión Económica y Social

Compra Inclusiva Responsable: Breve desarrollo conceptual¹

Cuando se habla de **Compra Inclusiva Responsable (CIR)** se alude, más que a un concepto, a una práctica o modo de acción susceptible de ser desarrollado desde empresas que han adoptado a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) como una estrategia de gestión. En otras palabras, y desde un punto de vista general, la CIR constituye uno de los múltiples caminos a partir de los cuales la empresa puede materializar sus políticas de RSE.

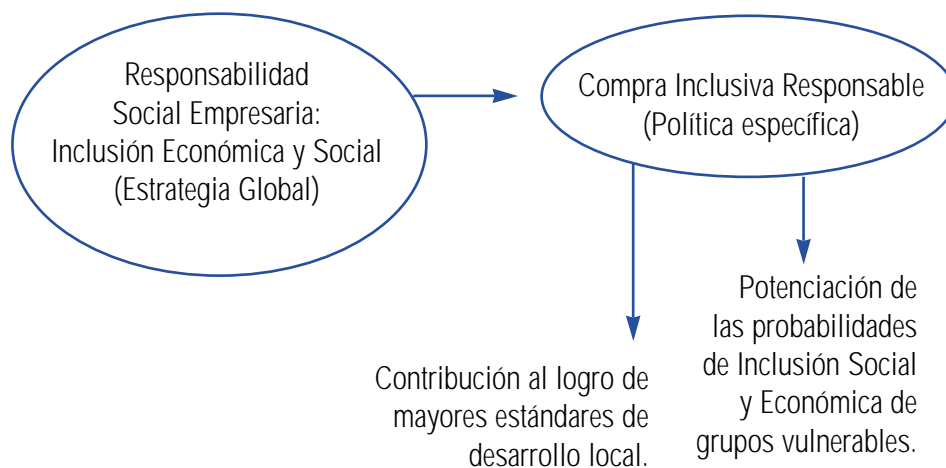
Tomando como referencia este marco general que aporta la RSE, la CIR persigue la inclusión social y económica de grupos vulnerables que realizan actividades productivas (emprendedores de base social), promoviendo su incorporación sustentable en las cadenas de valor de las empresas.

En este punto, es preciso tener en cuenta que la plena inserción económica y social es un **proceso gradual**, que supone **disposición de las partes, mutuo aprendizaje y tolerancia compartida**; por lo que la inclusión exige una alta dosis de innovación, para encontrar modelos de **relaciones económicas capaces de generar rupturas en las lógicas excluyentes**.

Muchas razones justifican la adopción de prácticas empresariales de estas características, aunque hay una imposible de obviar: ninguna empresa puede prosperar en sociedades fracasadas.

La experiencia demuestra que, si se crean las condiciones mínimas necesarias modificando algunas variables externas y apoyando procesos internos de cambio y fortalecimiento, los emprendimientos productivos de base social se tornan rápidamente viables y alcanzan en el corto y mediano plazo –dependiendo de sus situaciones iniciales– un notable grado de autonomía funcional para operar dentro del mercado.

Prácticas del tipo de la Compra Inclusiva Responsable, además de potenciar considerablemente las probabilidades de inclusión de las personas que forman parte de estos innovadores binomios comerciales, contribuyen de manera directa a incrementar los niveles de desarrollo de las localidades en las que las empresas se insertan; propiciando una mejora generalizada del bienestar de las poblaciones.



(1) Conceptos extraídos de la publicación "Responsabilidad Social Empresaria e Inclusión Económica y Social. Guía de primeros pasos", elaborada en el marco del convenio IARSE/CIDEAL en el año 2007.



Las cuestiones hasta aquí expuestas permiten definir a una política de Compra Inclusiva Responsable como una *solución empresarial para el desarrollo*⁽²⁾, lo cual motiva su implementación al tiempo que exige y justifica el desarrollo de instrumentos que faciliten su puesta en marcha.

Entre estos instrumentos, dos se destacan por su especial utilidad: por un lado, la **evaluación previa de componentes que permitan precisar si se está efectuando una CIR**, permitiendo a la empresa realizar un análisis preliminar de potenciales socios comerciales de base social, estableciendo criterios de selección claros; y, por otro, la **evaluación posterior a la CIR**, que permite valorar las relaciones ya establecidas entre la empresa y los emprendedores productivos de base social, activando mecanismos de mejora continua.

Esta herramienta ha sido construida tomando en consideración ciertos elementos que condicionan la puesta en marcha de un proceso de compra inclusiva y responsable.

Algunos de ellos se mencionan a continuación:

1. La inclusión, como socios comerciales, de grupos vulnerables de la comunidad en la que la empresa se inserta. Entre ellos se cuentan: personas discapacitadas, mujeres, desempleados/as de larga duración, pobladores de zonas rurales, personas con bajo nivel educativo, etc. Estos grupos suelen presentar una característica común: se trata de personas de bajo nivel socio-económico y escaso acceso a la información y el conocimiento.

2. La sostenibilidad del vínculo. Para ser inclusiva y responsable, una política de compras sustentada en la relación empresa-emprendedores de base social debe sostenerse en el tiempo, superando contactos aislados vinculados a enfoques asistenciales, coyunturales y de corto plazo.

En este sentido, **la CIR no constituye una ayuda de la empresa a sectores necesitados; sino una oportunidad de generar nuevos negocios y nuevos espacios de crecimiento mutuo.**

3. La concepción de la relación comercial como un proceso de aprendizaje dinámico. La CIR implica mucho más que un intercambio de bienes y servicios. Supone una transferencia de conocimientos, modos de gestión y técnicas de producción (entre otros muchos aspectos)

entre los socios, posibilitando el mantenimiento y potenciación de la relación comercial.

4. La bidireccionalidad de la relación. La Compra Inclusiva Responsable se basa en la identificación y el aprovechamiento de posibilidades reales de intercambio recíproco, lo cual requiere de la adaptación de ambas partes del binomio comercial a las características y necesidades del otro socio; respetando diferencias y potenciando capacidades.

Tres factores clave a tener en cuenta en una CIR

1- Factores objetivos: Elementos que necesariamente deben estar presentes para catalogar a una compra como inclusiva y responsable. Tal vez el elemento más representativo sea la presencia, como una de las partes del binomio comercial, de emprendedores productivos de base social.

2- Factores contextuales: Cuando se habla de "*factores contextuales*" se alude a aquellos elementos cuyas características pueden variar de acuerdo al contexto en el que se inserta la empresa. A modo de ejemplo, destaca el caso de los grupos considerados como vulnerables, que mientras en una región pueden estar constituidos mayoritariamente por mujeres desempleadas, en otra pueden estar compuestos en mayor medida por personas inmigrantes en situación de pobreza.

3- Factores subjetivos: Son aquellos elementos cuya consideración o no depende de los valores que la empresa desea promover. Tomando como ejemplo la variable "*Tipología del emprendimiento de base social*", la valoración dependerá del interés de la empresa por promover el trabajo asociado –priorizando en este caso los emprendimientos de economía social– o el espíritu emprendedor, asignando mayor importancia a la inclusión de, por ejemplo, jóvenes discapacitados a la cadena productiva.

Considerar estas cuestiones resulta clave, en tanto permite el establecimiento de un **sistema de puntuación** que posibilite valorar potenciales socios comerciales de acuerdo a las prioridades que determina el contexto en el que la empresa se inserta y los valores que se intentan promover mediante la CIR.

(2) Concepto acuñado desde el World Business Council for Sustainable Development.



COMPRA INCLUSIVA RESPONSABLE
PRINCIPALES CONDICIONANTES

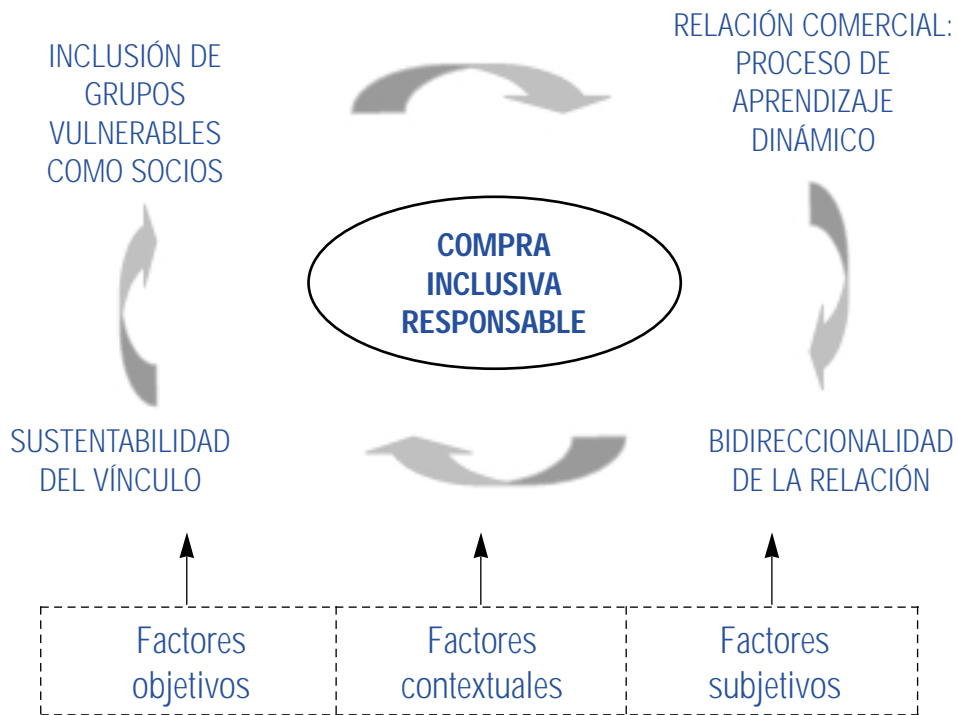




Tabla de chequeo previo de componentes de una Compra Inclusiva Responsable (CIR)

Información general de la empresa		
Nombre de persona responsable de la CIR:		
Fecha de análisis:		
Proveedor:		
Descripción del producto o servicio a adquirir:		
Emprendimiento formalizado:	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
	Puntuación general	
Indicador 1: Caracterización socio económica de la vulnerabilidad del potencial socio comercial ³		
¿Se trata de una actividad productiva generada por un grupo vulnerable?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Sí: 10 pts. No: 0 pts.
En caso de respuesta afirmativa, detalle el tipo de vulnerabilidad (si procede, marcar más de una opción):		
Personas discapacitadas física o mentalmente	<input type="checkbox"/>	
Personas pertenecientes a grupos marginados		
Personas con HIV/SIDA	<input type="checkbox"/>	
Personas pertenecientes a minorías étnicas o religiosas	<input type="checkbox"/>	
Grupos de (ex) adictos	<input type="checkbox"/>	
Ex -convictos	<input type="checkbox"/>	
Otros: ¿Cuáles?	<input type="checkbox"/>	
Personas pobres		
Mujeres pobres titulares de hogar	<input type="checkbox"/>	
Personas inmigrantes con escasa educación	<input type="checkbox"/>	
Desempleados/as de larga duración	<input type="checkbox"/>	
Pobladores pobres de zonas rurales	<input type="checkbox"/>	
Personas pobres de zonas urbanas	<input type="checkbox"/>	
Jóvenes en situación de pobreza	<input type="checkbox"/>	
Otros: ¿Cuáles?	<input type="checkbox"/>	
Indicador 2: Tipología de emprendimiento (modalidad de organización del potencial socio comercial)		
Cooperativa	<input type="checkbox"/>	10 pts.
Organización Social (Asociación Civil, Talleres protegidos, ONGs, etc.)	<input type="checkbox"/>	10 pts.
Empresa recuperada por sus empleados	<input type="checkbox"/>	10 pts.
Red de emprendedores	<input type="checkbox"/>	10 pts.

(3) En el caso del indicador 1 (Caracterización del potencial socio comercial), la generación de la actividad productiva por parte de un grupo vulnerable es condición excluyente para considerar a esa compra como inclusiva y responsable. De no tratarse de un grupo vulnerable, la transacción no será considerada como CIR, independientemente de la puntuación obtenida en los indicadores subsiguientes.

Emprendimiento familiar	<input type="checkbox"/>	5 pts.
Emprendimiento unipersonal	<input type="checkbox"/>	3 pts.
Otros: ¿Cuáles?.....	<input type="checkbox"/>	Puntuación a definir a criterio del analista de compras
Indicador 3: Localización del socio comercial		
Barrios pobres y/o marginados	<input type="checkbox"/>	10 pts.
Barrios aledaños a la empresa	<input type="checkbox"/>	10 pts.
Zonas rurales	<input type="checkbox"/>	10 pts.
Zonas urbanas no marginadas	<input type="checkbox"/>	5 pts.
Otros: ¿Cuáles?.....	<input type="checkbox"/>	Puntuación a definir a criterio del analista de compras
Indicador 4: Formas de producción del potencial socio comercial		
Artesanal <input type="checkbox"/>	Parcialmente mecanizada <input type="checkbox"/>	Industrializada <input type="checkbox"/>
		Artesanal: 10 pts. Parcialmente mecanizada: 7 pts. Industrializada: 5 pts.
Indicador 5: Caracterización del producto o servicio ofrecido		
Descripción del producto o servicio:		
El producto o servicio: ¿Constituye un insumo estratégico de la cadena de producción?	Sí <input type="checkbox"/>	10 pts.
El producto o servicio: ¿Constituye un insumo periférico -que no es parte de la cadena de producción-?	Sí <input type="checkbox"/>	5 pts.
Indicador 6: Impacto potencial de la CIR en el volumen de venta del posible socio comercial		
No genera impacto en tanto no supone un incremento del volumen de venta	<input type="checkbox"/>	0 pts.
Genera impacto leve, pues garantiza la venta de la producción actual	<input type="checkbox"/>	5 pts.
Genera impacto considerable, suponiendo un incremento del volumen de venta actual	<input type="checkbox"/>	7 pts.
Genera impacto significativo, suponiendo un incremento notable respecto del volumen de venta actual	<input type="checkbox"/>	10 pts.
Indicador 7: Impacto potencial de la inclusión del socio comercial en la formalización del emprendimiento		
Ya se trataba de un emprendimiento formalizado	<input type="checkbox"/>	5 pts.
Se formaliza el emprendimiento (sale de la economía sumergida) a partir de su inclusión en la cadena de valor de la Empresa	<input type="checkbox"/>	10 pts.
Indicador 8: Precio y plazo comparativo		
Inferior al de proveedores tradicionales	<input type="checkbox"/>	10 pts.
Similar al de proveedores tradicionales	<input type="checkbox"/>	10 pts.
Superior al de proveedores tradicionales	<input type="checkbox"/>	3 pts.



Indicador 9: Calidad comparativa		
Inferior a la de proveedores tradicionales	<input type="checkbox"/>	6 pts.
Similar a la de proveedores tradicionales	<input type="checkbox"/>	8 pts.
Superior a la de proveedores tradicionales	<input type="checkbox"/>	10 pts.
Indicador 10: Perspectivas de perdurabilidad del vínculo comercial		
Compra ocasional	<input type="checkbox"/>	3 pts.
Establecimiento de relación con perspectivas de permanencia en el tiempo	<input type="checkbox"/>	10 pts.
PUNTUACIÓN TOTAL (SUMATORIA)		
CRITERIOS (A VALIDAR POR LA COMPAÑÍA): <ul style="list-style-type: none"> • HASTA 50 PUNTOS: COMPRA ESCASAMENTE INCLUSIVA • ENTRE 51 Y 75 PUNTOS: COMPRA MEDIANAMENTE INCLUSIVA • ENTRE 76 Y 100 PUNTOS: COMPRA ALTAMENTE INCLUSIVA 		

Matriz de Evaluación y Sistematización posterior de los procesos de CIR implementados

Una vez implantada una política de CIR, su consolidación y mejora continua requieren de un **mecanismo de evaluación posterior que permita valorar las relaciones ya establecidas entre la empresa y los socios comerciales de base social**, generando procesos de aprendizaje y transferencia entre todas las áreas de la compañía.

Esta valoración se sustenta en el desarrollo de una planilla de relevamiento capaz de informar sobre los distintos aspectos que dan forma a una CIR; permitiendo la visualización de puntos fuertes y áreas de mejora en cada caso concreto.

Matriz de Evaluación y Sistematización posterior a una CIR

CIR: ELEMENTOS CONTEXTUALES		
Área que generó la compra:		
Caracterización socio económica de la vulnerabilidad del socio comercial (si procede, marcar más de una opción):		
Personas discapacitadas física o mentalmente	<input type="checkbox"/>	Descripción del socio comercial:
Personas pertenecientes a grupos marginados	<input type="checkbox"/>	
Personas con HIV/SIDA	<input type="checkbox"/>	
Personas pertenecientes a minorías étnicas o religiosas	<input type="checkbox"/>	
Grupos de (ex) adictos	<input type="checkbox"/>	
Ex -convictos	<input type="checkbox"/>	
Otros: Cuáles?.....	<input type="checkbox"/>	

Personas pobres	<input type="checkbox"/>	Descripción del socio comercial:
Mujeres pobres titulares de hogar	<input type="checkbox"/>	
Personas inmigrantes con escasa educación	<input type="checkbox"/>	
Desempleados/as de larga duración	<input type="checkbox"/>	
Pobladores pobres de zonas rurales	<input type="checkbox"/>	
Personas pobres de zonas urbanas	<input type="checkbox"/>	
Jóvenes en situación de pobreza	<input type="checkbox"/>	
Otros: Cuáles?.....	<input type="checkbox"/>	
Modalidad de contacto inicial con el socio comercial		
El socio comercial contactó a la empresa	<input type="checkbox"/>	Descripción de la modalidad de contacto inicial con el socio comercial:
La empresa contactó al socio comercial por recomendación del analista de compras	<input type="checkbox"/>	
La empresa contactó al socio comercial por medio de una ONG u otra organización que nuclea a emprendedores de base social	<input type="checkbox"/>	
Otros: Cuáles?.....	<input type="checkbox"/>	
Localización del socio comercial		
Barrios pobres y/o marginados	<input type="checkbox"/>	Descripción de la localización del socio comercial y posibles impactos de su contratación en el desarrollo de la localidad, la revitalización de sectores vulnerables, la promoción del comercio local, etc.:
Zonas rurales	<input type="checkbox"/>	
Zonas urbanas	<input type="checkbox"/>	
Barrios aledaños a la empresa	<input type="checkbox"/>	
Otros: Cuáles?.....	<input type="checkbox"/>	
Formas de producción del socio comercial		
Artisanal <input type="checkbox"/>	Parcialmente mecanizada <input type="checkbox"/>	Industrializada <input type="checkbox"/>
Características del producto o servicio ofrecido		
Descripción del producto o servicio ofrecido y cantidad adquirida:	Precio y Plazo (tomar ref. indicador 8 tabla de chequeo previo a la CIR):	
	Calidad (tomar ref. indicador 9 tabla de chequeo previo a la CIR):	
	Ventajas*:	
	Desventajas*:	

(*) Tanto las ventajas como las desventajas pueden ser analizadas cualitativamente desde factores sociales, ambientales, geográficos/logísticos, comerciales, financieros, etc.



CIR: CARACTERIZACIÓN DE LA RELACIÓN ESTABLECIDA		
Procesos de fortalecimiento adicionales a la CIR		
Construcción de capacidades:		
Gestión de negocios	<input type="checkbox"/>	Descripción de capacidades surgidas en forma complementaria a la relación comercial (entendida en sentido amplio, contemplando la puesta en marcha de instancias de asistencia recíproca, como construcción de capacidades, ayuda económico-financiera, etc.):
Técnicas de producción	<input type="checkbox"/>	
Técnicas de comercialización	<input type="checkbox"/>	
Políticas de calidad	<input type="checkbox"/>	
Metodologías de planificación	<input type="checkbox"/>	
Ayuda en la formalización/legalización del emprendimiento	<input type="checkbox"/>	
Facilitación de acceso a información sobre el mercado	<input type="checkbox"/>	
Alfabetización-inclusión digital	<input type="checkbox"/>	
Otros: Cuáles?.....	<input type="checkbox"/>	
Ninguna	<input type="checkbox"/>	
Ayuda económico/financiera:		
Aporte de recursos económicos y materiales a los emprendimientos	<input type="checkbox"/>	
Promoción del acceso al crédito	<input type="checkbox"/>	
• La empresa como garante	<input type="checkbox"/>	
• Ejercicio del lobbying por parte de la empresa para lograr nuevos canales de financiamiento a emprendedores de la base social	<input type="checkbox"/>	
Otros: Cuáles?.....	<input type="checkbox"/>	
Sostenibilidad del vínculo		
Fecha de inicio de la relación:	Perspectivas de perdurabilidad a largo plazo de la relación comercial (principales condicionantes de la sostenibilidad):	
Impacto de la CIR en el volumen de venta del socio comercial		
No ha generado impacto en tanto no ha supuesto un incremento del volumen de venta	<input type="checkbox"/>	Descripción del impacto de la CIR en el volumen de venta del socio comercial:
Ha generado un impacto leve, garantizando la venta de la producción actual	<input type="checkbox"/>	
Ha generado un impacto considerable, suponiendo un incremento del volumen de venta inicial	<input type="checkbox"/>	
Ha generado un impacto significativo, suponiendo un incremento notable respecto del volumen de venta inicial	<input type="checkbox"/>	
Descripción de los principales puntos fuertes de la relación comercial:		



Descripción de los principales puntos débiles identificados en la relación comercial:
Descripción de las principales áreas de mejora identificadas a lo largo del proceso:
Principales aprendizajes surgidos de la relación comercial:

Sobre la base del breve marco teórico hasta aquí expuesto, a continuación se presenta un glosario de términos útiles para la aplicación de herramientas de CIR.

12 términos útiles para la aplicación de herramientas de Compra Inclusiva Responsable

ASOCIAR: Juntar una cosa con otra para concurrir a un mismo fin. Establecer una relación entre personas o cosas. Juntarse, reunirse para algún fin. Unir una persona a otra para que colabore en el desempeño de algún cargo, comisión o trabajo. Diccionario de la Real Academia Española.

CAPITAL SOCIAL: Está conformado por el grado de confianza existente entre los actores de una sociedad, el nivel asociativo que la caracteriza, y las normas de comportamiento cívico y ético practicadas.

COMPRA INCLUSIVA RESPONSABLE: Es aquella que persigue la inserción social y económica de emprendimientos productivos de base social conformados por personas con alto grado de vulnerabilidad social, mediante la inclusión de estos emprendimientos en la cadena de valor de las empresas.

DESARROLLO LOCAL: Hace referencia al proceso de desarrollo integral y participativo de un territorio o localidad que posee una unidad e identidad propia, en donde las condiciones de vida de todos los miembros de la sociedad local mejoran de manera sostenida tanto en lo económico, social, cultural, institucional y político de manera que se logre el bienestar generalizado de la población. Fuente:

Sitio web del Programa Área (OIT).
<http://www.programa-area.org/desarrollo-economico-local>

ECONOMIA SOCIAL Y SOLIDARIA: En esencia, puede definirse como toda actividad económica basada en la asociación de personas en entidades que apuestan por un funcionamiento democrático y participativo, tanto en la gestión como en el reparto de los excedentes. Según la escuela francesa podemos hablar de la "Economía Social y Solidaria" como una concepción en la que todas las iniciativas que se desarrollan en este ámbito tienen una característica central: crean o reactivan relaciones de confianza y redes de relaciones sociales a través de actividades socio-económicas cuyo éxito depende significativamente de un buen funcionamiento de este aspecto.
<http://www.neticoop.org.uy/article13.html>

EMPRESARIOS DE BASE SOCIAL: Son todas aquellas iniciativas económicas que, protagonizadas por personas o grupos provenientes de sectores de pobreza, intentan por la vía del trabajo genuino generar recursos que les permitan mejorar sus condiciones de vida, accediendo a nuevas y mejores oportunidades para sí mismas, para sus familias y sus comunidades.



POBREZA: La pobreza constituye "...un síndrome situacional en el que se asocian el infraconsumo, la desnutrición, las precarias condiciones habitacionales, bajos niveles educativos, inestable inserción laboral, actitudes de desaliento y anomia, poca participación en los mecanismos de integración social...". Denota "...la situación de aquellos hogares que no logran reunir, en forma relativamente estable, los recursos necesarios para satisfacer las necesidades básicas de sus miembros, que por esa razón se ven expuestos a déficit en su desarrollo físico y psicológico y a insuficiencias en el aprendizaje de habilidades socioculturales, que pueden incidir en una reducción progresiva de sus capacidades de obtención de recursos, activándose de este modo los mecanismos reproductores de la pobreza...". CEPAL. Magnitud de la pobreza en América Latina en los años ochenta. Serie Estudios 1991.

VALOR: Cada una de las supuestas cualidades positivas de algo. Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar. Alcance de la significación o importancia de una acción. Fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos. Diccionario de la Real Academia Española.

EMPATIA: Estado mental en que uno mismo se identifica con otro grupo o persona. La empatía tiene lugar cuando uno asume el rol del otro. Requiere una predisposición re-

ceptiva, apreciar el significado que tiene para la persona la situación generadora de la emoción, e interpretar de forma precisa su conducta verbal y no verbal.

ASISTENCIALISMO: Es una forma de asistencia o de ayuda al necesitado caracterizada por dar respuestas inmediatas a situaciones carenciales para reparar, corregir y/o compensar los males y sufrimientos que se derivan de los problemas sociales. La crítica al asistencialismo no apunta tanto a lo que se hace, sino a que es una propuesta de intervención social que no trasciende a otras posibilidades que las relaciones y situaciones de asistencia. Esta forma de acción social, lejos de eliminar los problemas que trata, contribuye a su mantenimiento y reproducción. Ander Egg, Ezequiel; "Diccionario de Trabajo Social".

MARGINALIDAD: Marginalidad significa, en esencia, estar "separado de", "cortado de", "a la orilla de", "aparte de". Situación en la que un individuo o un grupo quedan excluidos de un determinado sector de la convivencia social. Ander Egg, Ezequiel; "Diccionario de Trabajo Social".

VULNERABILIDAD: El concepto se aplica a aquellos sectores o grupos de la población que por su condición de edad, sexo, estado civil y origen étnico se encuentran en condición de riesgo que les impide incorporarse al desarrollo y acceder a mejores condiciones de bienestar.

Consideraciones Finales

Al concluir esta herramienta, esperamos que cada empresa, comprendiendo el valor de su aporte a la inclusión económica y social en la República Argentina y el mundo, pueda haber encontrado en estas breves páginas, una orientación que facilite la toma de decisiones y que permita hacer de cada acción cotidiana, una alternativa posible de inclusión de los EPBS.

Esta primera edición ha pretendido mostrar un camino posible y abrir nuevos marcos de pensamiento, partiendo de la idea de que el valor que se puede crear desde la empresa a la sociedad a través de este enfoque posee un potencial inmenso y es insustituible, además de ser diferente, por su forma de creación y particularidades, al que pueden generar otras organizaciones o sectores sociales.

Deseamos sinceramente que el incremento en la visión de valor que aporta la inclusión económica y social pro-

movida en este material, repercuta en nuevas y mejores alianzas entre las empresas, las organizaciones de la sociedad civil y los organismos de estado que tienen ingerencia directa en el tema.

Aspiramos, asimismo, a que este trabajo permita a los propios EPBS aumentar su capacidad de comprender y aprovechar el marco de oportunidad que se genera a partir de una visión más amplia de la RSE como estilo de gestión.

Reiteramos la invitación a todas las empresas, organizaciones de la sociedad civil y organismos públicos a enviar sus experiencias y aprendizajes en esta materia, de modo que se sumen a la información disponible tanto en el Banco de Buenas Prácticas como en el Boletín Electrónico de RSE del IARSE.

Para ello lo invitamos a contactarse a través de: www.iarse.org

Bibliografía

APUNTES de FORMACION – Lic. Luis Alberto Ulla, A.S. Alicia Rolando y Lic. Alejandro Roca – Materiales utilizados por el IARSE en Cursos y Seminarios de 2002 a 2007.

Conferencias y charlas de RSE dictadas en Argentina y en otros países por Lic. Luis Ulla, A.S. Alicia Rolando y Lic. Alejandro Roca

Boletín Ética y Desarrollo del CEPAL – BID – Octubre 2006.

Conferencias de RSE en Argentina - Bradley Googins-Boston College, 2004.

Empresas Privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas - BID 2007 en www.iadb.org.

ETICA y EMPRESA - Lozano, Joseph - Evade Barcelona España – Editorial Trotta – 2002.

Guía para Elaboración de Balance Social y Reporte de Sustentabilidad – Instituto Ethos – San Pablo- Brasil – Junio 2007.

Herramientas de Gestión Empresas y Responsabilidad Social - Instituto Ethos – San Pablo - Brasil – Junio 2007.

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria - Guía de Autoaplicación y correlación con Principios del Pacto Global – ETHOS - Versión IARSE - Editorial IARSE, Edición de Abril 2005.

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria – Instituto Ethos San Pablo -Brasil – Junio 2007.

Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios – Versión 1.0 - Edición IARSE 2007 con apoyo de FECESCOR – Federación de Cooperativas Eléctricas de la Provincia de Córdoba.

Indicadores de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>.

Informe sobre Desarrollo Humano – La Encrucijada de la Desigualdad – ONU 2005.

Instituto de Desarrollo Regional (2004): Guía para la evaluación de políticas públicas, Sevilla, España.

La Responsabilidad Social y Medioambiental de la Microempresa en Latinoamérica – Antonio Corral, Estrella Peinado Varas y otros – BID – Ikee - Abril 2007.

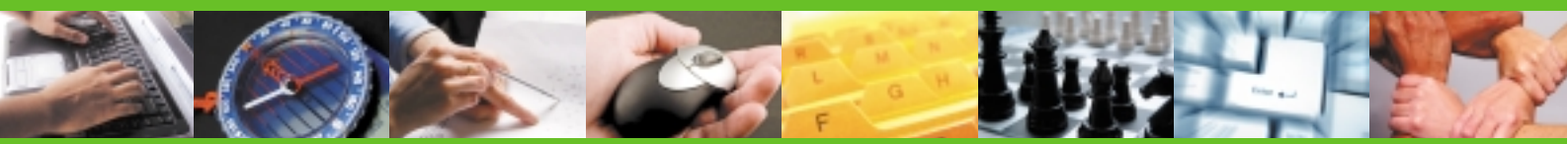
Manual de Primeros Pasos – Ethos – Versión IARSE - Editorial IARSE Edición de Abril 2005.

Manual RSE para Pymes – Ethos/Sebrae Brasil – Convenio con IARSE – Edición IARSE 2006.

Negocios para el Desarrollo del WBCSD, en www.wbcsd.org.

Programa TEAR – Tejiendo redes sustentables - Instituto Ethos San Pablo- Brasil – Junio 2007.

World Business Council for Sustainable Development (2005): Negocios para el Desarrollo.



Nuestras empresas miembro

Agradecemos a las siguientes compañías, que creen en el surgimiento de una idea renovada sobre el rol de la empresa en la sociedad y apoyan la labor del IARSE, participando activamente como empresas-miembro de nuestro Instituto:

Categoría Oro

ACCOR SERVICES ARGENTINA - ADECCO - GRUPO ARCOR - BANCO GALICIA - BANCO ITAÚ - BARILLARI S.A. - C&A - CADENA 3 ARGENTINA - FUNDACIÓN DE LA CUENCA GRUPO UNIDOS - FUNDACION IRSA - GLACIAR PESQUERA - GRUPO CODERE - GRUPO LUCCI - GRUPO MINETTI - GRUPO PROMINENTE - IBM ARGENTINA - INFOXEL - INTERSERVICES - KIMBERLY-CLARK ARGENTINA - LA NACIÓN - LA VOZ DEL INTERIOR - LIMECO S.A. - LOMA NEGRA - MANPOWER ARGENTINA - MAPFRE ARGENTINA - METANOIA S.A. - MOVISTAR - NATURA - NEW CHOICE - NOBLEZA PICCARDO - ORACLE ARGENTINA - PEPSICO DE ARGENTINA - PETROBRAS - REFINOR - REPSOL YPF - RÍO URUGUAY SEGUROS - SAN JUAN / MAR DEL PLATA - STANDARD BANK - TELECOM ARGENTINA - TELEFONICA DE ARGENTINA - THE HADA GROUP (*)

Categoría Plata

ALTO PARANÁ - BANCO PATAGONIA - CARREFOUR ARGENTINA - ESTUDIO ARTWORK - GAS NATURAL BAN - GATICA & CHASSEING ABOGADOS - GRUPO BURCO - GRUPO LOS GROBO - GRUPO SANCOR SEGUROS - LABORATORIOS ANDROMACO - MATRICERÍA AUSTRAL - PERSPECTIVAS - SOCIALES - PROMEDON - PROVINCIA ART - SIEMENS ARGENTINA - TRANSPORTADORA DE GAS DEL NORTE (*)

Categoría Bronce

ALTA TECNOLOGÍA ALIMENTARIA - APEX SYKES - ARGENTUM CONSULTING - BOTTON - CAPITAL POST - CLIBA - COLEGIO UNIVERSITARIO DE PERIODISMO - CONGELARG - COUPER SRL - CURTIEMBRES FONSECA - EL TEJAR S.A. - ELLMANN, SUEIRO & ASOCIADOS - ERMOPLAS S.R.L - INTI ZEN - KADICARD - NATURAL STONES S.A. - PIN S.A. - PINTURERÍAS FIMA - PIROSKA MELEG y ASOCIADOS - QUADE S.R.L. - RODE - RUCA PANEL SRL - TABACAL AGROINDUSTRIA - UNIMIN - UNIVERSIDAD FASTA - ZUBILLAGA HNOS SRL (*)

Apoyo

La Impresión de esta segunda edición del Manual "Responsabilidad Social Empresaria e Inclusión Económica y Social" ha sido posible gracias al apoyo de Fundación AVINA



Responsabilidad Social: un modo de ser, una manera de hacer.



- Reinvertimos permanentemente en desarrollos industriales, tecnológicos y comerciales.
- Promovemos trabajo para más de 7.500 Pymes.
- Impulsamos programas de capacitación para nuestros clientes y proveedores.
- Sustentamos el desarrollo integral de nuestros 20.000 colaboradores.
- Apoyamos 1.600 iniciativas educativas en todo el país.
- Contamos con una sistemática planificación ambiental.

