

El Salvador SÍ tiene futuro

# ENADE XIII

ENCUENTRO NACIONAL  
DE LA EMPRESA PRIVADA 2013



**MEJORANDO EMPRESAS**  
**TRANSFORMANDO VIDAS**



El Salvador SÍ tiene futuro

# ENADE

ENCUENTRO NACIONAL DE LA EMPRESA PRIVADA 2013



**MEJORANDO EMPRESAS**

**TRANSFORMANDO VIDAS**



# Contenido

Presentación	4
<b>PRIMERA PARTE: Impacto económico del sector productivo</b>	<b>8</b>
I. Economía libre y desarrollo	8
II. La industria manufacturera	14
A. TEXTIL Y CONFECCIÓN: La joya de las exportaciones	16
B. ALIMENTOS Y BEBIDAS: A la conquista de Centroamérica	19
C. PLÁSTICOS: Envases al gusto	24
D. INDUSTRIA QUÍMICA: Abriendo fronteras	27
E. PAPEL, CARTÓN Y ARTES GRÁFICAS: ¡Tremendo rollo!	31
III. Sector agropecuario	35
IV. Efecto multiplicador de la industria de la construcción	37
<b>SEGUNDA PARTE: Inversión social empresarial</b>	<b>42</b>
I. Motivaciones de la inversión social empresarial	42
II. Resultados del estudio sobre inversión social empresarial	43
III. Aporte de las fundaciones y ONG del sector privado	58
IV. Casos de éxito de fundaciones y ONG	64
A. Fundación de Promoción y Capacitación Social ÉXODO	65
B. Programa Empresarial Superate	65
C. Fundación Amigos de la Educación, FUNDAEDUCA	66
D. Proyecto País	67
E. Libras de Amor - FUSAL	68
F. FUNDEMÁS – Limpiemos El Salvador	70
G. Fundación Gloria de Kriete	71
H. Fundación Educando a un Salvadoreño, FESA	72
I. Asociación Escalón	73
J. Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo, Fepade	74
<b>TERCERA PARTE: Empresas impulsando el desarrollo sostenible</b>	<b>76</b>
I. Hacia la sostenibilidad: Visión 2050	76
II. Empresario 2024: hacia la generación de valor compartido	78
III. Creando valor compartido	80

<b>IV. Cadena de valor: desarrollo de proveedores</b>	<b>89</b>
A. Calzado GW S.A.	90
B. Industrias La Constancia	93
C. Transportes Unidos de Occidente S.A. de C.V.	96
<b>V. Producción más limpia</b>	<b>99</b>
A. Agrosania	101
B. Hotel Mirador Plaza	102
C. Industrias Lácteas San José	103
<b>VI. Huella ambiental</b>	<b>104</b>
A. AES Nejapa	106
B. Sigma Q	107
C. Grupo FERTICA	109
<b>VII. Negocios Inclusivos</b>	<b>110</b>
A. Walmart México y Centroamérica	113
B. J.J. Borja Nathan	115
<b>VIII. Público interno</b>	<b>117</b>
A. Grupo Calvo El Salvador	118
B. Grupo Dutriz	119
<b>IX. Alianzas público privadas</b>	<b>120</b>
A. AES El Salvador – Fomilenio	121
B. AES El Salvador - FINET	122
<b>X. Transparencia empresarial</b>	<b>123</b>
A. Industrias La Constancia	124
<b>XI. Comunidad</b>	<b>125</b>
A. Asociación Azucarera de El Salvador	126
B. Borgonovo Pohl, S.A. de C.V.	127
C. El Diario de Hoy, Educa Hoy El Salvador	128
D. Banco Agrícola. Programa de Fomento Cultural	130
E. Banco de América Central - Care	132
F. Banco Agrícola. Educación Financiera Infantil	133
G. Telecorporación Salvadoreña TCS	134

# Presentación

Desde 2005, el sector privado planteó la VISIÓN EL SALVADOR 2024, como un proyecto de país de corto, mediano y largo plazo, construida con el esfuerzo de diversas organizaciones para lograr el progreso y mejorar la calidad de vida de los salvadoreños.

La VISIÓN EL SALVADOR 2024 fue retomada con mayor impulso desde 2012, colocando como primer pilar el fortalecimiento de la institucionalidad democrática, la cual viene sufriendo fuertes ataques desde 2011. Surge entonces, desde la sociedad civil ALIADOS POR LA DEMOCRACIA, del cual el sector privado ha sido parte activa, movimiento que tiene como objetivo hacer prevalecer la democracia, fortalecer el sistema de frenos y contrapesos, la separación de poderes y la plena vigencia del Estado Constitucional de Derecho.

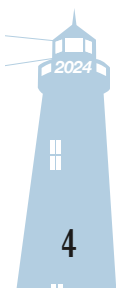
Desde su creación, ALIADOS POR LA DEMOCRACIA ha logrado posicionarse como un movimiento propositivo para fortalecer la democracia, con reformas a leyes y a la Constitución de la República. Pero también ha sido un movimiento valiente que ha denunciado los ataques que ha sufrido la democracia y el Estado Constitucional de Derecho durante 2012 y 2013. El respaldo ciudadano que ha tenido el movimiento es una muestra de su credibilidad y reafirma que la mayoría de salvadoreños quieren vivir en democracia.

En esta oportunidad, el sector privado organizado en la Asociación Nacional de la Empresa Privada ANEP, con ocasión de la celebración del XIII Encuentro Nacional de la Empresa Privada, ENADE 2013, presente el documento “MEJORANDO EMPRESAS, TRANSFORMANDO VIDA” como una contribución al desarrollo del país.

ENADE 2013 plantea un segundo pilar de esta visión de largo plazo: necesitamos un sector privado sostenible y competitivo que haga posible el desarrollo del país.

Es indudable que para que un país progrese y se pueda superar la pobreza, se requiere de una economía sólida que crezca de manera sostenible y ofrezca oportunidades a todos los ciudadanos. La innovación y la inversión de los sectores productivos es la única opción para contar con una economía dinámica que genere más riqueza y mejores empleos.

Para promover el círculo virtuoso de generación de riqueza y superación de pobreza en nuestra sociedad debe predominar la libertad económica y la libertad política. Una sociedad donde exista respeto a la libre iniciativa y la propiedad privada, y donde se haga valer la ley, los contratos y los derechos de propiedad. Con un gobierno disciplinado en la administración fiscal, para



que pueda cumplir de manera eficiente su rol subsidiario con los más pobres y que de manera consistente corrija las fallas de mercado a través de esquemas de incentivos y desincentivos.

El Salvador es un país pequeño y abierto a la economía mundial, sin recursos naturales, la única fuente para generar riqueza son las empresas. No hay reservas de petróleo ni de gas natural. Ni posee abundantes recursos minerales de oro, plata ni cobre. El mayor recurso con el que se cuenta es su misma gente. Por ello, la fuente para la generación de la riqueza nacional proviene únicamente del esfuerzo que realicen cada día sus ciudadanos invirtiendo y trabajando.

El motor que mueve la economía salvadoreña es el sector productivo. Ocho de cada diez empleos formales son generados por la empresa privada, mientras que los otros dos empleos en el sector público son pagados con los impuestos generados desde el sector privado.

En total, casi 600 mil salvadoreños trabajan para empresa privada y alrededor de 150 mil empleados públicos reciben su salario de los impuestos pagados por los ciudadanos y las empresas.

ANEP resalta hoy el rol fundamental del sector privado en el desarrollo económico, social, político, cultural y medio ambiental del país. Son las empresas las que generan riqueza, con la adecuada relación entre empresarios y trabajadores. Es la actividad privada la que hace posible que el Estado tenga recursos para cumplir con su rol subsidiario con las familias más pobres.

En el día a día, el sector productivo – empleados y empleadores – mantiene y fortalecen una sólida alianza para llevar adelante las empresas, para aumentar la productividad y conquistar nuevos mercados. Es una relación ganar-ganar, que adquiere una mística especial en tiempo de crisis económicas y dificultades en los negocios.

Para hacer **MEJORES EMPRESAS** es fundamental que todos tengan claro los objetivos de la empresa y estén comprometidos en los mismos. Se necesitan las mejores condiciones para que los trabajadores puedan dar lo mejor de sus capacidades y habilidades. Los trabajadores esperan recibir el correspondiente reconocimiento de su labor a través de salarios dignos y competitivos, así como otras oportunidades para el desarrollo personal y profesional. De esta manera se logran **TRANSFORMAR VIDAS**.

Es en las empresas donde cientos de miles de salvadoreños se han labrado su futuro y el de su familia. Por tener un empleo han podido realizarse profesionalmente, adquirir una vivienda y otros bienes, educar a sus hijos, financiar las emergencias y atenciones médicas. Y ha sido retribuido con esfuerzo y honestidad en el trabajo.



El documento de ENADE 2013 contiene tres partes.

## Impacto del sector productivo en la economía

En la primera parte se destacan las ramas industriales exitosas, que en los últimos ocho años han conquistado los mercados de Centroamérica y Estados Unidos, a través de la innovación constante, procesos de reconversión industrial y altos montos de inversión en maquinaria, equipo y capacitación del personal. Destacan las industrias textil y confección, alimentos y bebidas, plásticos, químico-farmacéutico, y papel y cartón.

## Inversión social empresarial

En la segunda parte se presentan los resultados de la encuesta sobre inversión social empresarial destinada a la **COMUNIDAD**, en la cual participaron 336 empresas, quienes respondieron sobre sus aportes en educación, salud, deportes, cultura y valores, prevención y rehabilitación de delincuencia, capacitación laboral, emprendedurismo, medio ambiente, vivienda y servicios básicos: agua potable, saneamiento, electrificación y pavimentación.

Los resultados indican que las empresas aportaron durante 2012, un total de US\$ 633 millones, en inversión social destinada a la **COMUNIDAD**, lo que representa el 2.7% del PIB y más del 18.4% de los ingresos tributarios recolectados en ese mismo año.

Esta inversión es realizada con el genuino interés de ser solidarios con los que tienen menos y mejorar el entorno de cada comunidad. En este marco, es posible contar hasta historias centenarias de cómo los empresarios han asistido a los más pobres de manera silenciosa y generosa.

Para ello se presenta también el resultado de un trabajo de campo con las fundaciones y ONG del sector privado, y se incluyen casos de éxito de más de una decena de fundaciones del sector privado en beneficios de los salvadoreños más débiles.

## Empresas impulsando el desarrollo sostenible: empresarios 2024

ANEP ha retomado la experiencia exitosa de más de un centenar de empresas que ha implementado prácticas con las cuales han mejorado su rentabilidad y logrado el progreso de otros actores, en trabajo conjunto de creación de valor.

Estas prácticas empresariales hacen mejores a las empresas y transforman la vida de los salvadoreños, se encuentra la creación de valor compartido, desarrollo de proveedores y de distribuidores, producción más limpia, negocios inclusivos, huella ambiental, público interno, alianzas público-privadas, transparencia empresarial y comunidad.

Esperamos que cada vez más empresas tomen la decisión de incorporar estas prácticas al interior de sus operaciones, con lo cual lograrán mejores empresas y transformarán más vidas.

Lo que es indudable en El Salvador es que existe un enorme potencial para invertir, producir, generar más empleos de calidad, conquistar nuevos mercados y diversificar los destinos de las exportaciones, lo que a la fecha se ha visto limitado, entre otros factores, por la ausencia de diálogo sincero, franco y constructivo entre el sector público y el privado.

Sólo con la generación de un ambiente de confianza y cooperación será posible aprovechar todo el potencial productivo, disminuir la pobreza y alcanzar el desarrollo integral.

Porque EL SALVADOR SÍ TIENE FUTURO.

Jorge Daboub  
 Presidente  
 Asociación Nacional de la Empresa Privada, ANEP

San Salvador, 29 de abril de 2013





# 1 Impacto económico del sector productivo



**MEJORANDO EMPRESAS**

**TRANSFORMANDO VIDAS**



## PRIMERA PARTE: Impacto económico del sector productivo

# I. Economía libre y desarrollo

Para que un país progrese se requiere una economía sólida que crezca de manera sostenible y ofrezca oportunidades a todos los ciudadanos. Más innovación y más inversiones logran que la economía genere más riqueza, mejores empleos y menos pobreza.

Como se ha mencionado anteriormente, este círculo virtuoso sólo ha sido posible en sociedades donde predominan la libertad económica y la libertad política. Sólo donde se respeta la libre iniciativa, la propiedad privada y la ley hace valer los derechos de propiedad. Donde el gobierno es disciplinado en la administración fiscal, cumple eficientemente su rol subsidiario con los más pobres e interviene por excepción para corregir fallas de mercado.

En un país como El Salvador, pequeño y abierto a la economía mundial, y sin recursos naturales, la única fuente para generar riqueza son las empresas. El país no cuenta con reservas de petróleo ni de gas natural. No posee abundantes recursos minerales de oro, plata ni cobre. El mayor recurso con el que se cuenta es la misma gente. Por ello, la fuente para la generación de la riqueza nacional proviene únicamente del esfuerzo que realicen cada día sus ciudadanos invirtiendo y trabajando.

Por ello, es que el motor que mueve la economía salvadoreña es el sector productivo. Ocho de cada diez empleos formales son generados por la empresa privada, mientras que los otros dos empleos en el sector público son pagados con los impuestos generados desde el sector privado. En total, casi 600 mil salvadoreños trabajan para la empresa privada y alrededor de 150 mil empleados públicos reciben su salario de los impuestos pagados por los ciudadanos y las empresas. La recaudación del impuesto sobre la renta ha crecido más del 12% en los últimos 7 años. Sólo en los últimos tres años, la recaudación total de impuestos superó el 10% de crecimiento anual.

Las empresas localizadas en el país compiten cada día en los mercados externos, pero principalmente en el mercado local. Para ello, los empresarios han venido invirtiendo año con año montos crecientes, apostando a la innovación tecnológica como fuente principal para aumentar las posibilidades de competir en un mundo cada vez más comunicado y globalizado. Sólo en 2012, las inversiones superaron los dos mil setecientos millones de dólares (11.7% del PIB).



La joya de la corona que ha impulsado el crecimiento económico ha sido el sector externo, principalmente aquel que ha tenido como destino Centroamérica, donde se ha crecido más del 15% desde 2005. Mención especial merecen las exportaciones de productos no tradicionales como alimentos y bebidas, farmacéuticos, plásticos, papel y cartón, que han crecido un 18% en los últimos siete años. Esto ha sido posible a pesar de la crisis internacional y la dura competencia en los mercados, demostrando que el empuje empresarial es capaz de vencer todo tipo de limitaciones.

Si enfrentando la adversidad, han aumentado las inversiones, mientras las exportaciones totales han crecido en promedio un 8% anual desde 2005, es posible imaginar las ingentes posibilidades de desarrollo que por ahora se encuentran reprimidas por diversos motivos, entre los que destaca la polarización política y la burocracia estatal.

## Obstáculos a la inversión

En El Salvador el errado accionar del sector político aleja la inversión. Contrario a lo esperado, no existe una conciencia ciudadana generalizada sobre la conveniencia de la economía de mercado como el modelo económico que garantiza el progreso. Esto es consecuencia de la utilización política-ideológica de los conceptos de empresa, propiedad privada, libertad para emprender, y generación de riqueza, que han sido utilizados como sinónimos de explotación, exclusión, bajos salarios y pobreza. Cada batalla electoral es una batalla contra la empresa privada.

Este ambiente de polarización política, que se expresa especialmente cada cinco años en las elecciones presidenciales, afecta sensiblemente las decisiones de

inversión, principalmente de aquel tipo de proyectos que por su nivel tecnológico requiere mayores períodos de recuperación, con lo que el país queda atrapado en bajos niveles de especialización y menores salarios.

De manera paralela, pareciera que el aparato gubernamental está diseñado para alejar a los inversionistas. Esta problemática se ha agravado en los últimos años. Hoy en día, invertir en El Salvador y superar los obstáculos gubernamentales es heroico y meritorio.

- **En el sector público abunda la discrecionalidad.** Ejemplo de ello, son los engorrosos trámites para obtener casi cualquier permiso, entre los que destaca las reglas poco claras entre la diversidad de entidades responsables de aprobar los permisos de construcción, que pueden tardar hasta dos años, así como los retrocesos en los tiempos para inscribir empresas y problemas de inscripción de documentos en el CNR. Esto es consecuencia de la falta de silencio administrativo positivo.
- En materia impositiva se subraya **la frecuente aprobación y modificación de ordenanzas municipales** que cambian las reglas del juego y establecen nuevas tasas municipales, cambios recurrentes a la legislación tributaria, incluyendo aumento de las tasas impositivas existentes y nuevos impuestos, algunos de los cuales vulneran principios de capacidad contributiva, equidad y proporcionalidad, significativos retrasos en la devolución de impuestos, así como los altos costos que significan para las pequeñas empresas la administración del complicado sistema tributario nacional. Un reciente informe del Banco Mundial ubicaba al país en lugar 153 de 185 países por lo complejo del pago de impuestos.
- Mención especial merecen las **dificultades con la Dirección General de Aduanas**, quién pareciera tener como único objetivo aumentar la recaudación tributaria. Los problemas abundan en el sistema de multas, despacho de muestras, discrecionalidad de criterios entre contadores vista para revisión de mercancía, mala comunicación en atención al cliente, sistema para detectar la sub-valoración de precios en importaciones, falta de procedimientos para tratamiento de desperdicios de productos en zonas francas y depósitos de perfeccionamiento de activos, ausencia de plan de contingencias para hacer frentes a paros laborales, aumento de costo con reformas a Ley de Simplificación Aduanera, establecimiento de disposiciones administrativas que la Dirección de Aduanas les da valor de ley, conflicto entre principales regulaciones de aduanas -CAUCA y CAFTA-, falta de agentes aduanales capacitados, y la poca interacción para resolver problemas entre Aduanas y empresa privada.



- Falta de coordinación entre las mismas entidades públicas, y de ellas con el sector privado, la ventanilla única es inoperante, y hace falta legislación en comercio electrónico, en procedimientos administrativos y en quiebre y cierre de empresas.
- Se han modificado y aprobado leyes que contrario a resolver problemas, los profundizan al introducir más regulaciones y aumentar la discrecionalidad gubernamental, en áreas como ordenamiento territorial, medicamentos y protección al consumidor. Asimismo, existen proyectos de leyes perjudiciales en áreas como agua, aire, lactancia materna, seguridad alimentaria y nutricional, laboral, entre otros.
- Se ha deteriorado aceleradamente el cumplimiento de contratos de parte del Estado con contratistas y concesionarios privados.

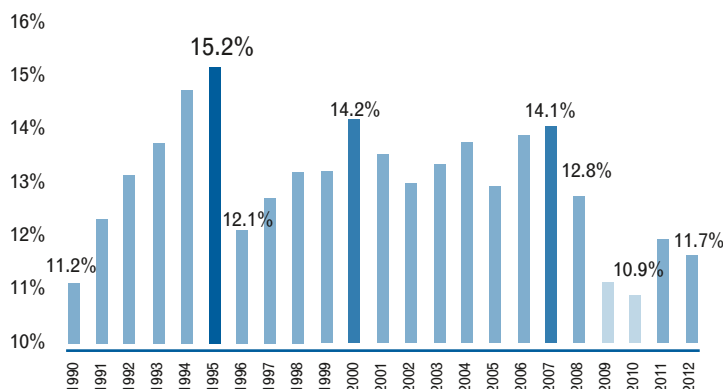
En resumen, se está generando un ambiente legal propicio para la corrupción, que genera incertidumbre para los inversionistas.

## El camino a seguir

Los graves problemas descritos anteriormente han tenido consecuencias concretas y cuantificables. Los niveles de inversión privada en el país no alcanzan el mínimo del 22% del PIB necesarios para impulsar un crecimiento sostenido.

Más aún, durante el actual período presidencial se ha alcanzado la tasa más baja de inversión privada de la historia reciente del país, como lo muestra el gráfico No. 1. Asimismo, desde que cayó la inversión en 2007, en el país hay 650 mil nuevos pobres. Esto no puede ni debe seguir.

**Gráfico 1**  
**El Salvador: Inversión privada (como porcentaje del PIB)**



En cualquier país que aspira a convertirse en desarrollado se espera que el gobierno trabaje hombro a hombro con el sector privado en una agenda conjunta que permita aumentar la competitividad, atraer crecientes flujos de inversiones, generar empleos y propiciar el círculo virtuoso del crecimiento económico.

Esta agenda incluye temas estratégicos como institucionalidad, innovación, infraestructura y educación. De esa manera será posible generar suficientes recursos fiscales para que el gobierno cumpla con su rol subsidiario con las familias más pobres. Todos los países desarrollados han seguido este camino.

El período de mayor crecimiento de la economía nacional fue entre 1991-1995, con una tasa promedio del 6.2%. Durante ese mismo período, se impactó positivamente el empleo, al aumentar un 11% los cotizantes al ISSS, mejoró en términos reales un 11.8% la recaudación tributaria<sup>1</sup> y hubo una significativa disminución del 11.6% de la pobreza. Habrá argumentos que propongan diversas interpretaciones al origen del crecimiento económico de este período. Lo cierto es que los datos son contundentes. Mayor crecimiento económico conlleva a más empleos y menos pobreza.

Sólo con crecimiento económico alto y sostenido es posible disminuir la pobreza, porque las familias podrán libremente aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, sin intermediarios políticos que buscan ganancias electorales. La mejor política social de cualquier gobierno es la generación de empleos. No existen atajos para el progreso. La única manera de romper el círculo vicioso de la pobreza en el país es permitir que libremente los emprendedores puedan encausar sus energías en la creación de más y mejores empleos.

<sup>1</sup> En el período de 1991-1995, la recaudación tributaria creció en promedio un 27.5% anual, mientras la inflación anual promedio para el mismo período fue de 15.8%. En consecuencia, la recaudación tributaria en términos reales fue de 11.8%.



Lo que es indudable en El Salvador es que existe un enorme potencial para invertir, producir, generar más empleos de calidad, conquistar nuevos mercados y diversificar los destinos de las exportaciones, y que a la fecha esto no ha sido posible por la falta de apoyo gubernamental, el uso de un discurso confrontativo con ganancia político-electoral, y la ausencia total de un diálogo constructivo entre el sector público y el privado.

Sólo con la generación de un ambiente de confianza y cooperación será posible aprovechar todo el potencial productivo, disminuir la pobreza y alcanzar el desarrollo integral.

## Comportamiento reciente de la economía salvadoreña

El siguiente cuadro resume el comportamiento reciente de las principales variables económicas y sociales de El Salvador.

**Cuadro 1**  
**El Salvador: Resumen de indicadores económicos**  
**(Millones de US\$)**

Variables	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Crecimiento PIB real	3.8%	1.3%	-3.1%	1.4%	2.0%	1.6%
PIB corriente	20,105	21,431	20,661	21,418	23,095	23,787
Población (Millones de personas)	6.1	6.1	6.2	6.2	6.2	6.3
Crecimiento de la población	0.4%	0.4%	0.5%	0.5%	0.5%	0.6%
Crecimiento del PIB por habitante	3.4%	0.8%	-3.6%	0.9%	1.4%	1.1%
Exportaciones Totales	4,015	4,641	3,866	4,499	5,308	5,339
Exportaciones Totales (% PIB)	20%	22%	19%	21%	23%	22%
Exportaciones a Centro América	1,338	1,617	1,386	1,580	1,904	1,986
Exportaciones No Tradicionales	2,530	2,938	2,602	3,022	3,642	3,766
Importaciones	8,821	9,818	7,325	8,416	9,965	10,270
Empleo Total (cotizantes ISSS)	684,607	704,715	681,450	695,749	718,719	733,762
Empleo Privado (cotizantes ISSS)	568,301	578,243	551,413	558,832	571,161	587,482
Participación del empleo privado/total	83%	82%	81%	80%	79%	80%
Ingresos Tributarios	2,724	2,886	2,609	2,883	3,193	3,434
Impuesto sobre la renta ISR	933	1,004	949	996	1,127	1,250
IVA	1,389	1,461	1,251	1,433	1,574	1,677
Inversión Privada	2,835	2,738	2,313	2,332	2,757	2,772
Inversión Extranjera Directa (neta)	1,551	903	366	117	386	516
Personas en pobreza total	2,444,617	2,840,028	2,674,325	2,625,931	2,952,449	
Personas en pobreza absoluta	779,453	941,731	912,806	871,304	961,554	
Personas en pobreza total (%)	40%	46%	43%	42%	48%	
Personas en pobreza absoluta (%)	13%	15%	15%	14%	15%	

Fuente: datos del BCR, ISSS, DIGESTYC, y cálculos propios basado en datos oficiales publicados



Se advierte claramente que luego de la crisis de 2009, la tasa de crecimiento promedio del PIB ha sido inferior al 1.7%, mientras el PIB por habitante apenas supera el 1%. A este ritmo, una persona debería esperar 62 años para duplicar su ingreso real. En otras palabras, una persona podría nacer y morir sin duplicar su capacidad real de comprar bienes y servicios.

Esto ha tenido un impacto directo y negativo sobre las variables sociales, y como consecuencia, entre 2007 y 2011 en el país hay más de medio de millón de nuevos salvadoreños en situación de pobreza.

Asimismo, se observa que la política de generación de empleos se ha basado en la contratación de empleados públicos. De cada 3 empleos formales generados en el país entre 2008-2012, dos han sido contratados en el Estado. El gobierno ha priorizado programas sociales y el otorgamiento de subsidios que han sido incapaces de frenar el deterioro social, dejando a un lado la creación de un ambiente propicio que genere empleos.

A pesar de este ambiente negativo, los empresarios han continuado innovando, invirtiendo, generando empleos y exportando, principalmente con productos destinados a Estados Unidos y a Centroamérica.

## Los sectores productivos

Lo que el país produce es lo que las empresas privadas producen. La oferta de bienes y servicios de los diferentes sectores productivos están detallados en el Producto Interno Bruto de cada año. Para producir hay que invertir, comprar insumos locales e importados, importar maquinaria y equipo, pagar salarios y servicios de electricidad, agua, comunicaciones y otros. Se deben realizar múltiples trámites de permisos y autorizaciones frente a entidades públicas. Para exportar se requieren cumplir requisitos y más permisos, tanto localmente como en el país al cual van destinadas las exportaciones. El cuadro siguiente resume los esfuerzos realizados durante 2012 por miles de empresarios y trabajadores para aumentar la riqueza del país, reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida de los salvadoreños.

Los principales empleadores son la industria manufacturera, comercio, restaurantes y hoteles, y el sector financiero. Juntos suman el 73% del empleo formal del país. Sin embargo, los mejores salarios se ubican en el sector de electricidad, gas y agua (1% del empleo formal) y en el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones (7% del empleo formal). Es indudable que los altos requerimientos al capital humano en estos sectores están vinculados a mayores niveles educativos.

El sector agropecuario y la industria manufacturera son dos actividades económicas que tienen valiosos encadenamientos productivos; principalmente, porque los bienes agropecuarios son insumos para la industria de alimentos y bebidas. Ambos sectores producen más del 30% de la economía salvadoreña. Juntas, representan una oportunidad para aumentar la producción y exportar hacia nichos de mercados especializados.

Por otra parte, es la industria de la construcción el sector que tiene mayor capacidad para generar empleos y reactivar la economía. Esto, a pesar que su participación en el PIB sea apenas del 4%. Sus efectos multiplicadores son amplios en el resto de la economía.



**Cuadro No. 2**  
**El Salvador: resumen de los principales indicadores económicos por sector económico para 2012**  
**(En Millones de US\$)**

Sectores económicos	PIB corriente	%	Empleo promedio ISSS	Salario nominal promedio (US\$)	Importación de bienes de capital	Impuesto s/ renta pagado por el sector	IVA generado por el sector	Ingresos Tributarios Brutos
Agropecuario	2,591	11%	13,188	366	29	32	45	79
Industria Manufacturera/1	4,529	19%	161,845	421	443	216	517	912
Electricidad, gas y agua	519	2%	4,882	734	81	95	101	196
Construcción	935	4%	24,486	393	87	21	16	38
Comercio, restaurantes y hoteles/1	4,775	20%	142,860	410	195	450	912	1,583
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1,836	8%	39,861	546	440	112	119	276
Establecimientos financieros, seguros y bienes inmuebles	3,630	15%	124,251	435	0.5	240	127	371
Otros servicios	4,972	21%	76,109	425		151	24	231
<b>Total</b>	<b>23,787</b>	<b>100%</b>	<b>587,482</b>	<b>356</b>	<b>1275</b>	<b>1,317</b>	<b>1,861</b>	<b>3,685</b>

Fuente: ISSS, BCR y Ministerio de Hacienda

/1 Dentro de la industria Manufacturera se ha incluido la rama minas y canteras. Dentro de comercio, restaurantes y hoteles, se ha incluido la rama de servicios

## II. La industria manufacturera

El sector productivo, pero especialmente la industria manufacturera no ha dejado de producir y exportar, a pesar de los obstáculos y de la escasa contribución del Ejecutivo, con lo que están contribuyendo a la reactivación de la economía nacional.

La industria manufacturera aporta el 19% del PIB, representa el 92% de las exportaciones, genera el 40% de los empleos del sector privado y contribuye con el 25% de los ingresos tributarios.

En este apartado se detalla de manera minuciosa cinco sectores industriales que han tenido un comportamiento sobresaliente en los últimos años y tienen una historia de éxito que relatar. El siguiente cuadro resume las principales variables económicas de estos sectores.

**Cuadro No. 3**  
**El Salvador: resumen de indicadores económicos de los sectores industriales para 2012**

Sectores económicos	Número de empresas	% de MIPYME	% Empresas grandes	Crédito otorgado (Millones US\$)	Exportaciones (Millones US\$)	Número empleo promedio ISSS	Salario nominal promedio (US\$)
Textil y confección	2,324	96.8%	3.2%	217	2,199	70,656	336
Alimentos y bebidas	10,849	99.7%	0.3%	692	584	30,090	464
Plásticos	82	75.6%	24.4%	57	321	7,940	450
Industria química	137	81.8%	18.2%	135	324	10,434	502
Papel, cartón y artes gráficas	561	97.1%	2.9%	90	280	8,042	607
Sub-total	13,953	98.8%	1.2%	1,191	3,707	127,162	404
Total industria	18,692	99.0%	1.0%	1,500	4,922	161,183	421

Fuente: ASI, con base en datos de BCR, ISSS, DIGESTYC y SSF

El 99% de los establecimientos industriales están conformados por micro, pequeñas y medianas empresas, y las empresas grandes sólo representan el 1%. Sin embargo, en la industria plástica y en la industria química hay mayor porcentaje de establecimientos grandes, lo cual está indudablemente relacionado al hecho que estos sectores demandan para su desarrollo altos niveles de tecnología que requieren fuertes montos de inversión.

Estas industrias tienen salarios mayores que el promedio de la economía, como consecuencia de que, a mayor especialización tecnológica, más exigencias de educación y habilidades para el personal, lo que trae consigo mejores salarios. Se destacan los salarios de papel, cartón y artes gráficas, así como la industria química.

Por lejos, el mayor empleador es textil y confección. Si bien no ha recuperado los niveles de empleo pre-crisis, los generados posteriormente tiene mejores condiciones laborales, en especial por el surgimiento del clúster de sintéticos y la transformación hacia el paquete completo. En segundo lugar, se ubican los empleos generados por las miles de pequeñas empresas de alimentos y bebidas.

Las características de estos sectores se pueden resumir de la siguiente manera:

- Son empresas que lograron aprovechar las oportunidades de penetrar mercados en otros países, factor clave que ha determinado su buen desempeño. Esto es fundamental para el desarrollo del país, porque las oportunidades que tiene la economía salvadoreña para crecer y generar empleos pasa por el eficaz aprovechamiento de los mercados externos.

- Son sectores que emprendieron un proceso de transformación, con empresas que innovaron e invirtieron considerables montos para la compra de nuevas maquinarias y equipos, a sabiendas que, sin transformarse y renovarse de manera permanente es imposible competir, y menos fuera de las fronteras. Sólo entre 2009 y 2012, los sectores industriales realizaron una inversión en bienes de capital que totalizó \$1,650 millones.
- Se han posicionado como proveedores número uno en diversos productos en los países de la región centroamericana, y con ello, han desplazado competidores provenientes de países como Estados Unidos y México, y varios casos, competidores de los mismos países centroamericanos.
- En total, estos sectores generan miles de empleos y pagan salarios superiores al promedio industrial y promedio nacional, lo cual está relacionado con los requerimientos educativos y habilidades del recurso humano. Más que un empleo y un salario, trabajar en estos sectores ha sido una oportunidad de desarrollo y ha significado un reto permanente en la búsqueda de la excelencia.
- Son sectores que tienen fuertes interrelaciones entre ellos mismos y con desarrollados encadenamientos “hacia atrás” y “hacia delante” con otros sectores de la economía. Siempre que crezcan y se desarrollen, cada vez que aumentan su producción y las exportaciones, no se benefician solos, sino que impactan positivamente a otros sectores.
- Son sectores en los cuales dos o tres empresas han sido determinantes para aumentar la producción nacional y posicionar sus productos como líder en otros mercados. Este factor es clave en materia diseño e implementación de la política pública de atracción de inversiones. Una sola empresa pueda hacer la diferencia para potenciar la generación de empleos de calidad, siempre que se logre propiciar el clima favorable para atraer inversiones similares.
- Son sectores con promisorias perspectivas de futuro, con capacidad de continuar su expansión regional y penetrar nuevos mercados con novedosos productos. En varios casos, las nuevas exigencias de los consumidores asociadas al respeto ambiental y cambio climático se convierten en oportunidades, que aprovechadas a tiempo, traerán como consecuencia más empleos, y mejores salarios.

El contenido de las siguientes páginas es un resumen de estudios más amplios realizado por la Asociación Salvadoreña de Industriales ASI en el marco del lanzamiento del Ranking Industrial 2012, el cual fue presentado a mediados de abril 2013.





## A. TEXTIL Y CONFECCIÓN: La joya de las exportaciones

Textil y confección<sup>2</sup> es el mayor exportador del país. Representan el 40% del total exportado por el país. El destino de sus productos es el mercado más grande del mundo: Estados Unidos de América. Es el principal empleador del país. Para 2012, dinamizó la economía y generó más de 70 mil empleos con un salario promedio de 336 dólares mensuales.

### Las crisis

Durante los últimos 8 años, este sector ha debido enfrentar dos crisis que han puesto a prueba su capacidad de reinventarse y con empuje e innovación, salir adelante. La transformación del sector ha estado precedida por dos acontecimientos centrales que provocaron pérdidas de contratos de confección, caída en la producción y disminución de las exportaciones:

1. La finalización en 2005 del sistema de contingentes de importación de productos textiles y artículos confeccionados, eliminó las restricciones a las importaciones de Estados Unidos desde China, provocando la pérdida de 6,500 empleos directos.
2. La baja demanda de Estados Unidos resultado de la crisis internacional de 2009 provocó la pérdida de más 10,176 puestos de trabajo.

### La transformación

El sector textil y confección incluye dos grandes categorías de actividades: fabricación de productos textiles y fabricación de prendas de vestir de materia textil. En la primera categoría se incluyen la hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles, entre otras actividades. La segunda categoría está constituida exclusivamente por la confección de prendas de vestir. En el período 1990-2005 el país se especializó en esta segunda categoría bajo la modalidad de maquila, el cual, por ser intensivo en mano de obra, le llevó a convertirse en la principal fuente de generación de empleo formal.

Las empresas del sector reaccionaron con rapidez. Conscientes de las condiciones desiguales para enfrentar a China, apostaron por dos nuevos enfoques. En primer lugar, definieron una apuesta por otros nichos de mercado y se transitó hacia un nuevo modelo de producción: "paquete completo"<sup>3</sup>, lo que ha permitido la integración del sector, fortaleciendo los eslabones de la cadena de hilatura y tejidos, mientras aumenta la inversión en tecnología, se recuperan las exportaciones y se generan oportunidades de empleo con capacidades técnicas más especializadas. Es indudable que el cambio de estrategia fue acertado y oportuno.

En segundo lugar, en 2007 se estableció la primera planta de tejidos sintéticos en la región centroamericana, dando paso a una cadena de producción completa que va desde la fabricación del hilo y tela sintética, hasta la confección de prendas de vestir sintéticas más especializadas y con mayor valor agregado. El sector está ante una nueva etapa para aprovechar un nuevo nicho de oportunidades.

La transformación del sector ha sido gradual, pero constante. En pocos años, como se observa en el cuadro No. 3, la maquila tradicional<sup>4</sup>, que continúa siendo importante, ha cedido espacio a la actividad textil y la confección. Estas últimas, dado que tanto los insumos como los bienes finales son de su propiedad, han debido enfrentar un mayor desafío en lo que respecta al financiamiento para operar bajo la modalidad de paquete completo.

3 El modelo de producción de "paquete completo" (o Full Package) es aquel donde la unidad productiva se encarga del diseño de la prenda, suministro de tejidos, acabado y envío al cliente.

4 Bajo el modelo de maquila tradicional, la unidad de producción es la que importa todos o parte de los insumos necesarios para producir el bien, pero ni los insumos ni el bien acabado pasan a ser de su propiedad. En otras palabras, una maquila es una empresa que presta a sus clientes un servicio de ensamblaje o armado de bienes a otras empresas.

2 Se entiende como textil y confección los siguientes subsectores: preparación e hilatura de fibra textil, tejeduría y acabado de productos textiles, fabricación de tejido y prendas de punto y ganchillo, fabricación de artículos confeccionados con materiales textiles, excepto prendas de piel, fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes, otros productos.



**Cuadro No. 4**  
**El Salvador: ramas de producción del sector textil y confección**

Sector	2001	2012
Maquila	66%	53%
Textil	25%	35%
Confección	9%	12%

Fuente: ASI, con base en datos de BCR

Luego de este proceso acelerado de transformación, las exportaciones de maquila tradicional disminuyeron del 80% al 39% entre 2005 y 2012, mientras que las exportaciones no maquila superaron el 60% en 2012. Esto significa mayor generación de riqueza en el país y mejores empleos.

## La competencia en Estados Unidos

Las exportaciones 2012 del sector lograron un valor record de US \$ 2,200 millones, de las cuales casi un 80% tiene como destino Estados Unidos<sup>5</sup>. Si bien su participación en ese mercado continúan siendo pequeña, 1.8%, el sector ha sabido hacer frente a la expansión de sus principales competidores, enormes países, como Vietnam, India, México e Indonesia, y principalmente China, quien creció aceleradamente luego de la finalización del sistema de contingentes en el comercio de textiles y prendas de vestir.

El esfuerzo del sector por continuar aumentado su participación se ha visto reflejado en pasar del lugar 21 al lugar 11 como proveedor en el mercado de Estados Unidos entre 2005 y 2012, superando a otros competidores. De manera particular, se destaca el liderazgo de productos que se han posicionado en primeros lugares. El Salvador es proveedor número 1 en calcetas de algodón, número 2 en calzoncillos de algodón, y número 3 en camisetas de algodón y camisetas excepto de algodón, en este competitivo mercado.

<sup>5</sup> Bastante lejanos se ubican Honduras y Guatemala en segundo y tercer lugar como destino de las exportaciones salvadoreñas en textil y confección.

Dos empresas representan el 60% de las exportaciones de textil y confección, mientras que las primeras 10 empresas exportadoras representan el 77% del comercio exterior del sector. En total, se registran alrededor de 200 empresas exportadoras. El cuadro muestra el top ten del sector.

**Cuadro No. 5**  
**El Salvador: top empresas exportadoras de textil y confección**

1	Lempa Services Limitada
2	Hanesbrand
3	INTRATEXT de El Salvador, S.A. de C.V.
4	I.C.A.T., S.A. de C.V.
5	F & D , S.A. de C.V.
6	TEXLEE El Salvador, LTDA de C.V.
7	Industrias Merlet, S.A. de C.V.
8	Brooklyn Manufacturing, LTDA. de C.V.
9	APS El Salvador, S. A. de C. V.
10	PRO DEPT El Salvador, S.A. de C.V.

Fuente: ASI, con base en datos de CIEX

## Perspectivas

Los logros anteriormente mencionados han sido resultado de los esfuerzos empresariales para invertir, innovar y competir. La mejor noticia durante 2013 ha sido la reciente aprobación de un nuevo marco legal para las zonas francas, el cual cumple con las obligaciones nacionales en el marco de la Organización Mundial del Comercio OMC. Esto genera certidumbre y estabilidad de las reglas del juego en el mediano plazo.

Ciertamente hay que reconocer que la potencial incorporación de Estados Unidos al Acuerdo Estratégico Trans-Pacífico de Asociación Económica será una nueva amenaza que enfrentará el sector, especialmente en el caso que dicho acuerdo otorgue beneficios más flexibles en reglas de origen que CAFTA-DR, los cuales serían aprovechados en situación ventajosa por países como Vietnam. Actualmente existen gestiones centroamericanas frente al Departamento de Comercio de Estados Unidos sobre el impacto negativo que dicho acuerdo tendría en la región.

Es innegable que la maquila y la producción de productos de algodón continúan teniendo una participación importante en el sector, principalmente por la generación de miles de empleos. De manera paralela, en el futuro próximo, las posibilidades reales de lograr mayor participación en el mercado de Estados Unidos están concentradas en el desarrollo del clúster de fibras sintéticas.

De hecho, en 2012 las exportaciones de productos fabricados con fibras sintéticas aumentaron, tanto en volumen (16%) como en valor (17%). Y justamente son estas actividades las que



registran salarios promedio más altos, alcanzando los \$420 mensuales<sup>6</sup>, lo cual está asociado al nivel de la mano de obra especializada que demandan estos rubros. Productos como los suéteres, camisetas y pantalones fabricados de fibra sintética han experimentado altísimas tasas de crecimiento del valor y del volumen exportado entre 2005 y 2012. La transformación del sector continuará siendo efectiva.

Finalmente, se destaca que en el sector textil y confección se registran un poco más de 200 empresas exportadoras, de las cuales 10 empresas que conforman el top-10 en 2012, aportando el 77% del total exportado. De hecho, tres empresas representan el 60% de las exportaciones del sector.

En consecuencia, administrando de manera adecuada la política de atracción de inversiones, la incorporación de una empresa puede hacer la diferencia para generar miles de empleos, incorporar innovación, aumentar las inversiones y exportar a mercados competitivos.

Un resumen del impacto económico del sector textil y confección se presenta en el cuadro.

**Cuadro No. 6**  
**El Salvador: principales productos exportados de textil y confección (Millones de US\$)**

Producto	Valor 2005	Valor 2012	Crecimiento
Camisetas de algodón	598	721	21%
Calcetas de algodón	0.7	182	25.96%
Suéteres de algodón	199	107	-46%
Calzoncillos de algodón	68	90	33%
Suéteres de fibras sintéticas	26	80	213%
Camisetas de fibra sintética	37	70	89%
Pantalones de algodón femeninos	40	54	36%
Sostenes	36	51	40%
Calzas, panty-media, leotardo fibra sintética	111	51	-55%
Pantalones fibra sintética masculinos	5	42.0	794%
Subtotal	1.121	1.448	29%
Total sector	1.802	2.199	22%

Fuente: ASI, con base en datos de BCR

**Cuadro No. 7**  
**El Salvador: resumen del impacto del sector textil y confección (Millones de US\$)**

Indicador económico	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Crecimiento de la producción	-2.8%	-2.0%	-4.9%	3.5%	-4.7%	6.1%	1.1%	-2.0%
Exportaciones	1,802	1,745	1,755	1,921	1,577	1,945	2,125	2,199
Exportaciones (Millones de kilogramos)	230	225	243	260	209	262	259	253
Empleo del sector (cotizantes del ISSS)	81,604	76,854	77,756	83,359	66,426	70,389	73,459	70,656
Salario mensual promedio (US\$)	234	244	261	274	290	310	324	336
Crédito otorgado	148	155	135	114	112	419	212	217
Saldo crédito a diciembre de cada año	152	145	155	132	142	131	132	163

Fuente: ASI, con base en datos de ISSS, SSF y BCR

<sup>6</sup> Según datos del ISSS para 2012, los empleos de preparación e hilatura de fibras textiles, tejeduría de productos textiles tuvieron un salario promedio de US \$ 419,70.



## B. ALIMENTOS Y BEBIDAS: A la conquista de Centroamérica

El fuerte dinamismo del sector alimentos y bebidas le ha permitido consolidarse en los mercados de Centroamérica. En variados productos es el proveedor número uno de la región, compitiendo mano a mano con Estados Unidos, México, Guatemala y Costa Rica<sup>7</sup>, y además, compitiendo en el mercado local con las importaciones.

Su principal contribución al desarrollo del país es la generación de empleos. Para 2012, más de 34 mil salvadoreños trabajaban en el sector, y tuvieron un salario promedio de 464 dólares mensuales.

Para una economía pequeña como la salvadoreña, la estrategia de desarrollo se debe basar en exportar bienes y servicios. Las empresas en el sector alimentos y bebidas han logrado ese cometido, expandiéndose como resultado de importantes inversiones en tecnología, y tomando ventaja de su conocimiento sobre los gustos y preferencias de los consumidores centroamericanos.

Esto se confirma al verificar que el 80% de las exportaciones salvadoreñas en alimentos y bebidas en 2012 tuvieron como destino Guatemala, Honduras, España, Nicaragua y Costa Rica, confirmando el aprovechamiento del mercado centroamericano.

El sector alimentos y bebidas representa alrededor de un 38% del sector industrial. El número de empresas que opera en el sector representan el 58% del total de unidades económicas de la industria. Los subsectores de mayor éxito han sido bebidas, snacks, cárnicos, molinería y panadería, lácteos y confites. En adelante cuando se haga referencia a alimentos y bebidas, se entenderán incluidos únicamente estos subsectores.

**Cuadro No. 8**  
**El Salvador: clasificación del sector alimentos y bebidas**

Bebidas	Confites	Productos lácteos
Refrescos, jugos de frutas u hortalizas, agua, agua mineral, bebidas gaseadas, carbonatadas, bebidas alcohólicas entre otras.	Productos provenientes del procesamiento del azúcar y del cacao, como dulces, chicles y chocolates.	Compuesto por la leche y sus derivados procesados como queso y yogurt.
Snacks	Molinería y panadería	Cárnicos
Productos a base de cereales, obtenidos por insuflado o tostado; alimentos preparados o congelados.	Productos provenientes de la molienda de granos, como harinas, incluyendo pan y galletas.	Alimentos derivados del ganado, aves y productos del mar, entre otros

Fuente: ASI

<sup>7</sup> Basado en datos de la SIECA y tomando parámetros de la sección IV del Sistema Arancelario Centroamericano, SAC, El Salvador ocupa la quinta posición como proveedor de alimentos y bebidas en Centroamérica, tras los países mencionados.



## Produciendo para exportar

Desde 2005 las exportaciones del sector alimentos y bebidas han experimentado un gran dinamismo. Creciendo a una tasa anual promedio superior al 15% anual, duplicó el valor de sus exportaciones hasta alcanzar los US \$ 584 millones en 2012. Las empresas en este sector producen día a día para conquistar el mercado regional y lo hacen con esmero y constancia.

Los subsectores con mayor participación en el total de las exportaciones del sector durante 2012 fueron bebidas (30%), molinería y panadería (21%), cárnicos (20%) y snack (19%), mientras confites (6%) y lácteos (4%) participan en menor proporción. Los cuadros muestran de manera clara y contundente el avance experimentado por las empresas salvadoreñas, que han logrado penetrar los mercados de la región.

**Cuadro No. 9: El Salvador: exportaciones de bebidas y sus destinos**

Producto	Valor exportado 2012 (Millones de US\$)	Principales destinos
Gaseosas	71	Guatemala 37%
		Panamá 21%
		Honduras 14%
Jugos de frutas u hortalizas	63	Honduras 18%
		Guatemala 17%
		México 17%
Bebidas con adición de azúcar u otros edulcorantes o aromatizada	24	Guatemala 43%
		Nicaragua 34%

Fuente: ASI con base en datos del BCR

**Cuadro No. 10: El Salvador: exportaciones de cárnicos y sus destinos**

Producto	Valor exportado 2012 (Millones de US\$)	Principales destinos
Atún	97	España 62%
		Costa Rica 14%
Preparaciones y conservación de carne	8.1	Guatemala 65%
		Honduras 35%
Embutidos, jamón fiambres, chorizos	5.8	Guatemala 53%
		Honduras 47%

Fuente: ASI, con base en datos de BCR

Justamente los subsectores mencionados son los que generan mayor número de oportunidades laborales y quienes tienen los mejores salarios, encabezados por bebidas, el cual los trabajadores alcanza un promedio 600 dólares mensuales. Asimismo, estos cuatro subsectores –bebidas, cárnicos, snack, molinería y panadería- generan más del 60% de los empleos del sector. Apostarles e invertir es apostar por más empleos.



**Cuadro No. 11: El Salvador: exportaciones de snacks y sus destinos**

Producto	Valor exportado 2012 (Millones de US\$)	Principales destinos
Productos alimenticios diversos	62	Guatemala 42%
		Honduras 33%
		Nicaragua 14%
Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado	35	Guatemala 54 %
		Nicaragua 18%
		Honduras 18%
Frutas preparados o conservados	7.5	Guatemala 89%
		Costa Rica 10%

Fuente: ASI, con base en datos de BCR

**Cuadro No. 12: El Salvador: exportaciones de molinería y panadería y sus destinos**

Producto	Valor exportado 2012 (Millones de US\$)	Principales destinos
Harina de maíz	43	Honduras 50%
		Guatemala 41%
Galletas dulces	28	Guatemala: 45%
		Honduras: 21%
		Estados Unidos: 18%
Harina de trigo (tranquillón)	21	Honduras 67%
		Guatemala 33%

Fuente: ASI, con base en datos de BCR

## Productos estrellas

Los principales productos de exportación fueron atún, gaseosas, jugos, productos alimenticios diversos y harina de maíz, que junto suman el 62% de lo exportado por el sector en 2012. Estos productos han tenido un desempeño consistente desde 2005, como se muestra en el cuadro.

**Cuadro No. 13: El Salvador: principales productos exportados de alimentos y bebidas (Millones de US\$)**

Producto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Atún	52	49	93	106	74	65	68	97
Gaseosas	25	34	43	51	56	59	67	71
Jugos de frutas	16	27	30	33	36	44	54	63
Productos alimenticios diversos	27	37	39	39	39	47	60	62
Harina de Maíz	16	23	37	38	34	33	46	43

Fuente: ASI, con base en datos de BCR



Es ilustrativo el impacto que puede tener en el desarrollo nacional la inversión y el dinamismo de cada empresa. Para el caso, el crecimiento de las exportaciones de atún está vinculado directamente con la presencia del Grupo Calvo en el país, empresa que vende la mayor parte de su producción en los mercados de España, Costa Rica e Italia.

Los productos del sector de alimentos y bebidas han logrado en muchos casos el primer lugar como proveedor en los países centroamericanos. El cuadro muestra la posición dentro del ranking de productos exportados a la región y la participación que estos tienen dentro de cada país.

**Cuadro No. 14**  
**Posición de las exportaciones de alimentos y bebidas desde El Salvador hacia Centroamérica en 2012**

Producto	Costa Rica	Guatemala	Honduras	Nicaragua
Gaseosas	Proveedor #1, Participación: 29%	Proveedor #1, Participación: 80%	Proveedor #2, Participación: 27%	Proveedor #3, Participación: 28%
Jugos de frutas	Proveedor #4, Participación: 6%	Proveedor #1, Participación: 63%	Proveedor #1, Participación: 49%	Proveedor #2, Participación: 7%
Atunes	Proveedor #1, Participación: 40%	Proveedor #2, Participación: 17%	Proveedor #2, Participación: 30%	Proveedor #2, Participación: 33%
Productos alimenticios diversos	Proveedor #2, Participación: 45%	Proveedor #1, Participación: 49%	Proveedor #2, Participación: 39%	Proveedor #1, Participación: 41%
Harinas	Proveedor #3, Participación: 10%	Proveedor #1, Participación: 56%	Proveedor #1, Participación: 89%	Proveedor #3, Participación: 14%
Galletas	Proveedor #6, Participación: 6%	Proveedor #1, Participación: 37%	Proveedor #1, Participación: 32%	Proveedor #3, Participación: 11%
Artículos de confitería	Proveedor #5, Participación: 9%	Proveedor #2, Participación: 26%	Proveedor #1, Participación: 31%	Proveedor #1, Participación: 38%

Fuente: ASI, con base en datos de SIECA, con información a octubre 2012

## Empresas líderes que producen para exportar

A pesar de ser uno de los sectores con mayor número de unidades económicas, sólo el 3% de las empresas exportaron durante 2012, lo cual refleja las dificultades de las pequeñas empresas para exportar aún a la región. El 57% de las exportaciones están concentradas en el aporte de tres empresas.

En todo caso, las principales empresas que con su dinamismo, inversión e innovación ha impulsado la producción de alimentos y bebidas, han logrado exportar y posicionarse en la región, mientras generan miles de empleos, se muestran en los cuadros.

**Cuadro No. 15**  
**El Salvador: top empresas exportadoras de bebidas**

#	Empresa
1	LIVSMART AMERICAS, S.A. de C.V.
2	JUMEX Centroamericana S.A. de C.V.
3	Industrias La Constancia S.A. de C.V.
4	Embotelladora La Cascada S.A.
5	URRUTIAS ESTATE COFFEE, S.A. DE C.V.

Fuente: ASI, con base en datos de CIEX



**Cuadro No. 16:**  
**El Salvador: top empresas exportadoras de alimentos**

Posición	Empresa
1	Producto Alimenticios Diana S.A. de C.V.
2	Molinos de El Salvador S.A. de C.V.
3	Producto Alimenticios BOCADELI, S.A. de C.V.
4	NIXTAMASA de Centroamérica S.A. de C.V.
5	Lácteos del Corral S.A. de C.V., LACTOSA
6	HARISA S.A. de C.V.
7	Productos Cárnicos S.A. de C.V.
8	MCCORMICK de Centroamérica S.A. de C.V.
9	MELHER, S.A. de C.V.
10	Bimbo de El Salvador S.A. de C.V.

Fuente: ASI, con base en datos de CIEX

## Perspectivas

Los consumidores en el mundo marchan hacia una mayor conciencia de los beneficios de mantenerse sanos y, por ello hacen más ejercicio, practican deportes y consumen cada vez más alimentos saludables y naturales. Por ello ha aumentado la oferta de alimentos funcionales, light o dietéticos. Este es el mercado del futuro.

Las empresas del sector tiene ante sí el reto de crear nuevas alternativas para satisfacer este nuevo mercado, que exige una excelente calidad tanto en sus productos como en el servicio al cliente; a buen precio y disponibilidad. Entre los cambios que pueden ofrecerse está la reducción de sal, grasas y azúcar, que pueden ser compensados con combinaciones de hierbas, especias y otros sabores; y también producir alimentos que aporten beneficios al cuerpo.

Dada la mayor sensibilidad ambiental en los consumidores, otra línea que está tomando fuerza es la producción orgánica de alimentos, lo cual requiere modificar las técnicas agrarias, excluyendo el uso de productos químicos de síntesis como fertilizantes, plaguicidas y antibióticos, lo cual proporciona bienes con todas sus propiedades funcionales. En esa línea, serían recomendables embalajes biodegradables o que puedan reciclarse.

Es indudable que los nuevos retos para las empresas serán asumidas con el liderazgo que les ha caracterizado, invirtiendo en tecnología para contribuir al desarrollo del país.

Un resumen del impacto económico del sector alimentos y bebidas se presenta en el cuadro.

**Cuadro No. 17**  
**El Salvador: resumen del impacto del sector alimentos y bebidas (Millones de US\$)**

Indicador económico	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Crecimiento de la producción	3.1%	2.9%	4.3%	1.6%	-1.2%	1.9%	2.6%	2.6%
Exportaciones	280	316	398	439	428	458	528	584
Exportaciones (Millones de kilogramos)	306	352	406	411	435	484	565	599
Empleo del sector (cotizantes del ISSS)	30,527	31,513	33,087	32,336	32,027	32,264	33,019	34,090
Salario mensual promedio (US\$)	390	397	402	418	433	448	453	464
Crédito otorgado	456	470	496	462	520	497	560	692
Saldo crédito a diciembre de cada año	270	302	344	322	330	361	352	411

Fuente: ASI, con base en datos de ISSS, SSF y BCR





## C. PLÁSTICOS: Envases al gusto

### El éxito para producir y exportar

Los plásticos son actualmente uno de los sectores más dinámicos de la industria. El valor de las exportaciones de plásticos ha crecido un 24% anual entre 2005 y 2012, mientras el volumen de lo exportado creció 21% en el mismo período. En consecuencia, el buen desempeño de los plásticos viene explicado principalmente por la mayor producción exportada<sup>8</sup>.

Por ello, no es extraño que el crecimiento real del sector haya sido un 4.6% en los últimos tres años. El salario promedio que pagan las empresas del sector a los casi 8 mil empleos directos que genera es de 450 dólares mensuales.

La contribución del sector plástico al desarrollo nacional viene dado por dos vías. De una parte, el ya mencionado aumento de las exportaciones. Por otra parte, una parte de su producción se incorpora a los procesos de producción de otros sectores como textil y confección, alimentos y bebidas, y farmacéuticos, generando mayor encadenamiento en el sector industrial. Todos estos productos requieren envases y otros tipos de plásticos para el empaque y embalaje. Y en el sector se producen preformas

de envases para bebidas, bolsas plásticas, empaques plásticos, calzado y muebles plásticos, artículos para el hogar, higiene y tocador.

Justamente, la experiencia del sector sufriendo insumos para ciertas industrias a nivel local, y la constante incorporación de innovaciones, le ha permitido alcanzar una importante participación como proveedor en los mercados de la región centroamericana<sup>9</sup>. Ya en 2008 había logrado un desempeño sobresaliente.

### Productos líderes en el mercado regional

La industria plástica salvadoreña se ha concentrado en cuanto a ramas de actividad, productos y mercados de exportación, identificando las áreas en las cuales es posible competir con innovación y tecnología.

De esa manera, el 61% de las exportaciones de plásticos en 2012 se concentró en tres productos: preformas de envases para bebidas (US\$ 89 millones), bolsas plásticas (US\$ 55 millones) y empaques plásticos (US\$ 51 millones). Como lo muestra el cuadro, en los pocos años que van desde 2005, las exportaciones de empaques plásticos se han duplicado, las de preformas de envase para bebida triplicado y las de bolsas plásticas octuplicado.

En 2012, las exportaciones de plásticos se dirigieron principalmente hacia Guatemala (28%), Honduras (26%) y Nicaragua (15%), hasta totalizar el 68% del total exportado ese año. Entre los mercados de mayor crecimiento en 2012 destaca República Dominicana con un 61% y Costa Rica con un 37%, ambos respecto de 2011. Los mercados mencionados, más Estados Unidos, Panamá, Jamaica, Puerto Rico y México completan el 90% de las exportaciones de plásticos.

**Cuadro No. 18**  
**El Salvador: principales productos exportados de la industria plástica (Millones de US\$)**

Productos	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Preformas de envase para bebidas	27	30	39	52	47	57	79	89
Bolsas plásticas	7.1	8.8	16	19	23	37	48	55
Empaques plásticos	25	28	43	43	36	43	46	51

Fuente: ASI, con base en datos de BCR

- <sup>8</sup> Dado que el petróleo es el principal insumo del sector, el aumento de las exportaciones podría ser explicado por el incremento del precio del crudo. Sin embargo, en este caso se muestra que también ha aumentado el volumen de las exportaciones. De hecho, el precio del barril de petróleo tuvo un crecimiento del 9.5% anual entre 2005 y 2012.
- <sup>9</sup> Las exportaciones de plásticos que son utilizadas como insumos en los países de destino representaron en 2012 el 65% del total exportado, mientras que en 2005 eran el 55%.



Lo anterior es una clara muestra que la diversificación de mercados de la industria plástica, lo cual se traduce en más empleos que benefician el desarrollo del país.

Cada país de la región cuenta con industrias plástica fuertes, las cuales, además de las importaciones, significan una fuerte competencia. Por ello es meritorio que la industria plástica salvadoreña se haya posicionado como una de los principales proveedores de la región.

En 2012 Centroamérica importó del mundo productos plásticos por un valor de USD\$ 2,672.6, incluye tanto materias primas, insumos y producto final. Ese año, el principal proveedor de la región fue Estados Unidos con un 38% del total importado, México tuvo una participación del 12% y en tercer lugar El Salvador con un 8%.

La acelerada evolución del sector plásticos le ha llevado a posicionarse como proveedor número uno de la región en preformas de envase para bebida, en bolsas plásticas y en vajillas y demás artículos para el servicio de mesa o de cocina.

**Cuadro No. 19**  
**Posición de las exportaciones de plásticos desde El Salvador hacia Centroamérica en 2012**

Producto	Costa Rica	Guatemala	Honduras	Nicaragua
Esbozos (preformas) de envases para bebidas	Proveedor #1, Participación: 60%	Proveedor #1, Participación: 73%	Proveedor #1, Participación: 81%	Proveedor #2, Participación: 29%
Bolsas plásticas	Proveedor #4, Participación: 8%	Proveedor #1, Participación: 56%	Proveedor #1, Participación: 63%	Proveedor #2, Participación: 35%
Vajilla y demás artículos para el servicio de mesa o de cocina	Proveedor #4, Participación: 12%	Proveedor #2, Participación: 36%	Proveedor #1, Participación: 32%	Proveedor #1, Participación: 42%
Otras manufacturas de plástico	Proveedor #11, Participación: 1%	Proveedor #2, Participación: 18%	Proveedor #2, Participación: 20%	Proveedor #1, Participación: 22%
Empaques plásticos	Proveedor #10, Participación: 2%	Proveedor #5, Participación: 5%	Proveedor: #1, Participación: 15%	Proveedor #2, Participación: 17%

Fuente: ASI, con base en datos del SIECA, con información a octubre 2012

## Las empresas líderes

La innovación y las inversiones de las empresas líderes en la industria han jugado un rol fundamental en la producción y exportación de productos plásticos. Según datos del CIEX, una sola empresa explica el 40% del total de las exportaciones, dos empresas más representan el 31%, y las diez empresas más exportadoras representan el 75% del comercio exterior del sector.

**Cuadro No. 20**  
**El Salvador: top empresas exportadoras de industria plástica**

#	Empresa
1	Plastiglas de El Salvador, S.A. de C.V.
2	SIGMA, S. A.
3	Termoencogibles, S.A. de C.V.
4	Carvajal Empaques, S.A. de C.V.
5	Termoexport, S.A. de C.V.
6	CELPAC, S.A. de C.V.
7	Tubos y Perfiles Plásticos, S.A. de C.V.
8	IBERPLASTIC, S.A. de C.V.
9	Plásticos El Panda, S.A. de C.V.
10	POLYBAG, S.A. de C.V.

Fuente: ASI, con base en datos de CIEX



## Perspectivas

La tendencia internacional son los bio-plásticos generados a partir de materias primas naturales y renovables, con las cuales se emite menos dióxido de carbono. Existen diversas investigaciones que algunos países realizan con el objetivo de encontrar nuevos materiales como materia prima.

En España, el Instituto de Ciencias de Materiales de Sevilla<sup>10</sup> ha desarrollado un plástico biodegradable que proviene de la cutina vegetal de la piel del tomate. La propuesta con este descubrimiento es sustituir los envases de plásticos que se obtienen a partir de derivados del petróleo y es un biodegradable espontáneo.

Otro caso muy peculiar son los beneficios que las plumas de gallinas y pollo poseen para la elaboración de diferentes productos plásticos, estudios que están siendo desarrollados por American Chemical Society<sup>11</sup> y por la Universidad Nacional Autónoma de México<sup>12</sup>. Las plumas contienen queratina, con la cual se puede elaborar un tipo de plástico denominado termoplástico. Es un material ligero, de alta resistencia mecánica y térmica y que puede ser aprovechada como materia prima del sector.

Lo cierto es que se viene un auge para la producción de plástico amigable con el medio ambiente y se espera que la industria plástica salvadoreña se ubique en primera línea de esta tendencia mundial, innovando y mejorando sus procesos productivos, reconvirtiendo procesos, haciendo uso eficiente de la energía e impulsando fuertes procesos de reciclaje. En resumen, invirtiendo para generar mejores empleos.

Un resumen del impacto económico de la industria plástica se muestra en el cuadro.

**Cuadro No. 21**  
**El Salvador: resumen del impacto de la industria plástica (Millones de US\$)**

Indicador económico	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Crecimiento de la producción	3.2%	2.5%	5.7%	1.2%	-4.4%	4.2%	5.5%	3.4%
Exportaciones	119	145	183	227	206	255	290	321
Exportaciones (Millones de Kilogramos)	51	72	74	133	91	106	115	123
Empleo del sector (cotizantes del ISSS)	6,312	6,559	7,354	7,581	6,840	7,435	7,195	7,940
Salario mensual promedio (US\$)	358	366	373	386	410	435	460	450
Crédito otorgado	31	26	29	32	30	42	55	57

Fuente: ASI, en base en datos de ISSS, SSF y BCR

<sup>10</sup> Véase: <http://www.concienciaeco.com/2011/02/23/el-plastico-del-futuro-tiene-mucho-tomate/>

<sup>11</sup> Véase: <http://www.concienciaeco.com/2011/04/26/desarrollo-de-bioplasticos-para-no-depender-del-petroleo/>

<sup>12</sup> Véase: <http://www.invdes.com.mx/suplemento-noticias/658-iplastico-de-plumas-de-pollo>



## D. INDUSTRIA QUÍMICA: Abriendo fronteras

La industria química se ha transformado en la última década. En 2012 generó más de diez mil empleos directos quienes recibieron un salario promedio mensual de US \$502. Más de la mitad de estos empleos han sido generados en la “fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos”. Las empresas que fabrican plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario tienen los salarios promedio más altos del sector, alrededor de US\$ 625 mensuales.

El trabajo de las empresas durante estos años ha sido firme. Como resultado, las exportaciones de la industria química han crecido un 8% anual desde 2005. En base a innovación, el sector se ha posicionado como proveedor número uno en la región en “medicamentos que contienen vitaminas” y de “preparaciones para lavar y preparaciones para limpieza”.

En términos generales el sector químico comprende las siguientes actividades:

- Actividades de manufactura de sustancias químicas básicas, incluyendo la fabricación de gases inorgánicos, ácidos, álcalis y otros compuestos inorgánicos; la fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno, fabricación de plásticos en formas primarias, entre otras.
- Fabricación de otros productos químicos, que abarca la producción de plaguicidas, pinturas, productos farmacéuticos, jabones y detergentes, entre otros.

### Exportando productos farmacéuticos

Para la industria química salvadoreña, las actividades de “fabricación de productos farmacéuticos” y “la fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador” revisten particular importancia, tanto por alto peso en las exportaciones, como porque son las principales generadoras de empleo.

En 2008 se alcanzó el valor máximo de las exportaciones del sector, US\$ 460 millones, impulsado principalmente por los excelentes resultados del alcohol etílico: US\$ 210 millones.

En la industria químico farmacéutica se producen y exportan insumos para el propio sector, como los productos químicos básicos, insumos para otros sectores y, por supuesto, bienes destinados primordialmente al consumo final. En la categoría de insumos para otras ramas de producción se encuentran los plásticos en formas primarias, abonos, aceites esenciales, adhesivos, materias colorantes y pigmentos (utilizadas en la

industria textil, en las artes gráficas y en la preparación de cueros), entre otros. En la categoría de bienes finales, se incluyen productos farmacéuticos, productos cosméticos e insecticidas, entre otros.

Las exportaciones de productos farmacéuticos han crecido un 5,5% anual desde 2005, manteniendo un ritmo constante. Representan el 34% de las exportaciones totales de la industria química. Una sola empresa representa el 26% de las exportaciones de productos farmacéuticos, dos empresas más representan el 29%. En el cuadro se muestran las 10 empresas más exportadoras, quienes representan el 86% del total.

**Cuadro No. 22**  
**El Salvador: top empresas exportadoras de industria química**

#	Empresa
1	Laboratorios VIJOSA, S.A. de C.V.
2	Corporación BONIMA, S.A. de C.V.
3	BIOGALENIC, S.A. DE C.V.
4	Laboratorio ARSAL, S.A. de C.V.
5	Laboratorio López, S.A. de C.V.
6	Establecimientos Ancalmo, S.A. de C.V.
7	Laboratorios TERAMED, S.A. de C.V.
8	Activa, S.A de C.V.
9	Laboratorios Suizos, S.A. de C.V.
10	Gamma Laboratories, S.A. de C.V.

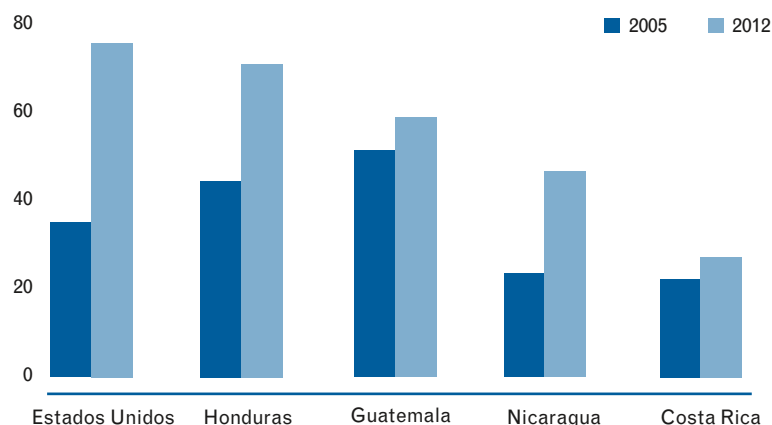
Fuente: ASI, con base en datos de CIEX



En todo caso, la industria química todavía no ha logrado posicionarse en los primeros lugares como proveedor de los países de la región. En Honduras y Nicaragua es proveedor número cuatro y número seis respectivamente. Es el proveedor número 9 de la región centroamericana, con una participación de mercado del 3.2%<sup>13</sup>. Más que un problema, esto se convierte en una oportunidad sujeta a ser aprovechada por las empresas nacionales.

**Gráfico No. 2**

**El Salvador: exportaciones de Industria química por principales de (Millones de US\$)**



Fuente: ASI, con base en datos del BCR

## La volatilidad del alcohol etílico

Mención especial merecen las exportaciones de alcohol etílico, que tiene como único destino los Estados Unidos, y cuya materia prima, alcohol etílico para deshidratar, se importa desde Brasil. Estas exportaciones han tenido un comportamiento volátil, como lo muestra el cuadro.

Se observa que, mientras en 2008 las exportaciones de alcohol etílico fueron US\$ 210 millones, en 2010 apenas se exportó US\$ 3 millones, y en 2012 alcanzaron los US\$ 69 millones.

**Cuadro No. 23**

**El Salvador: principales productos exportados de la industria química (Millones de US\$)**

Producto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Productos farmacéuticos	80	95	100	111	100	108	108	111
Alcohol etílico	32	162	134	210	79	3	33	69
Preparaciones para lavar y preparaciones para limpieza	1.5	0.3	0.3	23	32	27	27	27

Fuente: ASI, con base en datos de BCR

<sup>13</sup> Solamente se consideran los productos químicos contenidos en la sección VI del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) "Productos de las Industrias Químicas o de las Industrias Conexas", más el comercio de alcohol etílico.



Por ello, aunque Estados Unidos es el principal país destino de las exportaciones salvadoreñas de productos químicos, esto se debe fundamentalmente a las exportaciones de alcohol etílico. De hecho, durante el año 2012 dicho producto representó casi el 92% de las exportaciones de productos químicos hacia Estados Unidos. Para los demás productos, el principal destino son los países centroamericanos.

El cuadro muestra el desempeño de las principales exportaciones de la industria química salvadoreña en los mercados de cada país centroamericano.

**Cuadro No. 24**  
**Posición de las exportaciones de industria química desde El Salvador hacia Centroamérica en 2012**

Producto	Costa Rica	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Centroamérica
Otros medicamentos para uso humano	Proveedor #18 Participación: 1,5%	Proveedor #5, Participación: 5%	Proveedor #4, Participación: 8%	Proveedor #5, Participación: 6%	Proveedor #6, Participación: 4%
Preparaciones para lavar y preparaciones para limpieza	Proveedor #1, Participación: 76%	Proveedor #1, Participación: 45%	Proveedor #1, Participación: 41%	Proveedor #21, Participación: 0,002%	Proveedor #1, Participación: 41%
Preparaciones para lavar y preparaciones de limpieza (venta por menor)	Proveedor #20, Participación: 0,003%	Proveedor #7, Participación: 0,01%	Proveedor #9, Participación: 0,02%	Proveedor #1, Participación: 47%	Proveedor #3, Participación: 10%
Medicamentos que contengan vitaminas	Proveedor #4, Participación: 8%	Proveedor #3, Participación: 12%	Proveedor #1, Participación: 56%	Proveedor #2, Participación: 24%	Proveedor #1, Participación: 32%
Medicamentos que contengan antibióticos (excepto penicilina)	Proveedor #15, Participación: 0,1%	Proveedor #1, Participación: 32%	Proveedor: #4, Participación: 11%	Proveedor #3, Participación: 12%	Proveedor #4, Participación: 10%

Fuente: ASI, con base en datos del SIECA, con información a octubre 2012



## Perspectivas

Las perspectivas futuras de la industria química-farmacéutica están influidas principalmente por dos factores. Por una parte, en los próximos años un gran número de patentes de medicamentos llegarán a su fin. Asimismo, en la medida que la esperanza de vida aumenta, se observa una tendencia mundial de envejecimiento de la población, lo que implica una mayor demanda de medicamentos asociadas a enfermedad y tratamientos geriátricos.

Lo anterior representa enormes oportunidades para los laboratorios nacionales, que tendrán ocasión de fabricar genéricos de las patentes vencidas, y podrán enfocar sus esfuerzos hacia la producción de medicamentos necesarios en la atención geriátrica.

De la misma manera, dado que la industria química ha encontrado un buen espacio para sus exportaciones en el mercado centroamericano, logrando posicionar varios productos en los primeros lugares de proveeduría, es de esperarse que consolide estas posiciones en los siguientes años.

El principal riesgo está relacionado con la implementación de la Ley de Medicamentos, y la evolución de la toda la legislación relacionado con los fármacos. El control de precios es un precedente negativo, que además distorsiona la información que reciben los productores, afectando futuras inversiones. Este es un riesgo con el cual deberá lidiar la industria química en los siguientes años.

Un resumen del impacto económico de la industria química se muestra en el cuadro.

**Cuadro No. 25**  
**El Salvador: resumen del impacto de la industria química**  
**(Millones de US\$)**

Indicador económico	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Crecimiento de la producción	2.1%	3.3%	4.8%	3.8%	4.6%	3.5%	4.7%	2.8%
Exportaciones	208	366	347	460	297	233	283	324
Exportaciones (Millones de Kilogramos)	189	386	358	547	255	154	201	227
Empleo del sector (cotizantes del ISSS)	8,631	9,645	9,886	10,048	10,053	10,190	10,364	10,434
Salario mensual promedio (US\$)	402	413	437	457	470	482	497	502
Crédito otorgado	63	94	85	102	89	76	100	135
Saldo crédito a diciembre de cada año	52	80	76	81	66	63	70	99

Fuente: ASI, con base en datos de ISSS, SSF y BCR



## E. PAPEL, CARTÓN Y ARTES GRÁFICAS: ¡Tremendo rollo!

La industria de papel, cartón y artes gráficas tiene fuertes relaciones como proveedor de otros sectores industriales como alimentos y bebidas, farmacéuticos, textiles, y productos agrícolas, quienes demandan sus procesos de empaque y cajas de cartón.

En el 2012, esta industria generó en promedio 8,042 empleos directos. Este sector se divide en dos ramas: por una parte fabricación de papel y cartón, que representa el 35% de la producción, y por otra parte artes gráficas, que representa el restante 65%. Ambas ramas tienen de los salarios más altos de la industria salvadoreña, lo cual está relacionado con el nivel de especialización que se le requiere al personal y el nivel de tecnología que se utiliza en los procesos productivos. En 2012 tuvieron un salario promedio mensual de US\$ 712 y US\$ 503 respectivamente.

Una de las principales oportunidades que ha sido aprovechada recientemente en esta industria es el encadenamiento “hacia atrás”: con la instalación de molinos de papel, la cadena ahora inicia en la manufactura de productos de papel y cartón, con lo que será posible agregar más valor a la producción nacional.

### Más exportaciones a Centroamérica

Al igual que otros sectores industriales, sus exportaciones crecieron a una tasa del 13% promedio anual desde 2005, de las cuales el 90% se dirige a Centroamérica. Sus principales competidores son México y Guatemala, a quienes ha superado en el mercado regional. En 2012 se exportó US\$ 280 millones.

En los últimos años, la fabricación de papel higiénico se ha convertido en el principal producto de exportación, posicionando al país como proveedor número uno a nivel regional. Los empaques de cartón, especialmente cajas y bolsas de papel constituyen la segunda actividad más sobresaliente en este sector. En tercer lugar, se ubican las exportaciones de papel base para la elaboración de papel higiénico, servilletas y otros. El cuadro muestra el desempeño de estos productos.

**Cuadro No. 26**  
**El Salvador: principales productos exportados de la industria papel, cartón y artes gráficas (Millones de US\$)**

Productos	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Papel higiénico	48	59	79	98	97	91	108	103
Cajas de cartón	41	46	50	53	56	53	67	66
Papel para elaborar papel higiénico, servilletas, otros	4.9	3.6	2.2	2.3	9.4	14	29	33

Fuente: ASI, con base en datos de BCR

Desde 2005, la exportación de papel higiénico ha crecido un 17% anual, y las de papel para elaboración de papel higiénico a un sorprendente 83% anual. Es indudable el aporte al desarrollo nacional por parte de una industria que ha sabido competir en base a innovación y nuevas inversiones.

Por otra parte, la industria de artes gráficas ha logrado salir con éxito de la transición de las imprentas tradicionales a la impresión digital, que es ideal para proyectos de impresión de bajo volumen y tiempos de entrega sumamente cortos, porque una de las principales ventajas que ofrece es la disponibilidad casi inmediata de los impresos, pues no requiere tiempo de secado o enfriamiento al no trabajar con tintas, como la tradicional impresión offset.





Del total exportado, la mitad son productos listos para el consumo final, y la otra mitad es producto intermedio para otros sectores, lo cual indica que se cuenta con importantes encadenamientos productivos regionales.

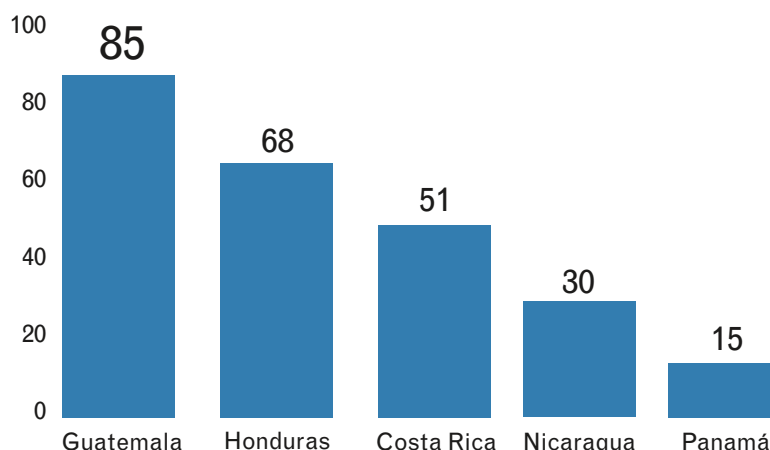
## La región centroamericana es el principal destino

Centroamérica, incluyendo Panamá, es el principal destino de las exportaciones de la industria de papel, cartón y artes gráficas, hasta alcanzar el 89% del total. Destacan Guatemala con una participación del 30% y Honduras con 24%.

Considerando el capítulo 48 del Sistema Arancelario Centroamericano, del total de US\$1,200 millones de importaciones de la región, el 13% de las mismas tuvieron su origen desde El Salvador, sólo por detrás de Estados Unidos que representa el 42%.

En 2012, El Salvador ocupó la posición 1 como proveedor de diversos productos en los mercados de la región, tal como se muestra en el cuadro.

**Gráfico No. 3**  
El Salvador: exportaciones industria papel, cartón y artes gráfica hacia Centroamérica 2012 (Millones de US\$)



**Cuadro No. 27**  
Posición de las exportaciones industria papel, cartón y artes gráficas desde El Salvador hacia Centroamérica en 2012

Producto	Costa Rica	Guatemala	Honduras	Nicaragua
Papel higiénico y material para elaborar papel higiénico	Proveedor #1, Participación: 99%	Proveedor #1, Participación: 70%	Proveedor #1, Participación: 60%	Proveedor #1, Participación: 50%
Cajas de papel y cartón	Proveedor #3, Participación: 10%	Proveedor #1, Participación: 63%	Proveedor #1, Participación: 46%	Proveedor #2, Participación: 26%
Etiquetas impresas	Proveedor #6, Participación: 5%	Proveedor #3, Participación: 14%	Proveedor #1, Participación: 34%	Proveedor #1, Participación: 34%
Manteles y servilletas	Proveedor #1, Participación: 40%	Proveedor #2, Participación: 30%	Proveedor #2, Participación: 36%	Proveedor #1, Participación: 61%
Sacos, bolsitas y cucuruchos de papel	Proveedor #1, Participación: 22%	Proveedor #1, Participación: 29%	Proveedor #6, Participación: 1%	Proveedor #3, Participación: 16%



## Empresas exitosas

Para 2012, se registraron 40 empresas que exportaron arriba de los cinco mil dólares. Una sola empresa exportó el 40% del total del sector, tres empresas representaron el 75% de las exportaciones, y el 93% fueron las diez empresas más exportadoras de la industria de papel, cartón y artes gráficas.

**Cuadro No. 28**  
**El Salvador: top empresas exportadoras de industria papel, cartón y artes gráficas**

#	Empresa
1	Kimberly Clark de Centroamérica, S.A.
2	SIGMA Q
3	Cajas y Bolsas S.A.
4	Evergreen Packaking de El Salvador, S.A. de C.V.
5	Impresora La Unión, S.A. de C.V.
6	DAR KOLOR, S.A. de C.V.
7	ALBACROME, S.A. de C.V.
8	R.R. Donnelley de El Salvador, S.A. de C.V.
9	BEMISAL, S.A. de C.V.
10	Cajas International, S.A. de C.V.

Fuente: ASI, con base en datos de CIEX

## Perspectivas

Al igual que la industria plástica, la importancia que ha tomado los temas ambientales y el cambio climático, ha influido en que las apuestas de futuro pasen por los productos biodegradables.

Para el caso, el Instituto Tecnológico del Embalaje, Transporte y Logística (ITENE), en España, participa en BioFlexCom, una iniciativa europea que ha desarrollado recubrimientos biodegradables para envases de papel y cartón, logrando aumentar sus propiedades de barrera mecánicas y de mojabilidad. Esto se ha realizado sin necesidad de utilizar polímeros convencionales, que reducen sustancialmente la reciclabilidad original de estos materiales celulósicos<sup>14</sup>.

El objetivo es desarrollar recubrimientos, considerando la nuevas y cada vez más exigentes normativas alimentarias, especialmente en los países europeos, potenciales destino de las exportaciones salvadoreñas.

La tendencia está orientada a utilizar los sustratos de materiales celulósicos como el papel kraft y el cartón para la elaboración de envase y el proceso de embalaje. Los materiales que han resultado de estas investigaciones tienen aplicabilidad en alimentos, químico y farmacéutico, en los que existe alta sensibilidad con respecto al control de seguridad del envase por el contacto directo con los productos.

Otra tendencia es el reciclaje. Al respecto existen numerosas iniciativas en las cuales se involucra el gobierno, empresas, escuelas y comunidades, con el objetivo de reciclar residuos de papel y cartón, y evitar mayores emisiones de CO<sub>2</sub>.

Las personas están cambiando su mentalidad hacia el bienestar de la salud, lo que conlleva a un mayor interés por el cuidado del medio ambiente. En general, la industria de papel, cartón y artes gráficas se está viendo incluida en esta dinámica, para ofrecer productos de mayor resistencia y biodegradables. En lo particular, la dinámica de esta industria en El Salvador debe adelantarse, estableciendo alianzas con centros de investigación, con lo cual será posible mantener la posición de liderazgo regional, y adentrarse en mercados más exigentes como el europeo y estadounidense. Con ello, se continuarán generando empleos de calidad con mejores salarios en beneficio de las familias salvadoreñas.

<sup>14</sup> Véase: <http://www.ecoticias.com/residuos-reciclaje/74566/ITENE-desarrolla-recubrimientos-biodegradables-envases-papel-carton>

A continuación se presenta un resumen del impacto económico de la industria de papel, cartón y artes gráficas en El Salvador.

**Cuadro No. 29**  
**El Salvador: resumen del impacto de la industria papel, cartón y artes gráficas**  
**(Millones de US\$)**

Indicador económico	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Crecimiento de la producción	3.2%	2.4%	7.8%	1.3%	-1.1%	1.1%	5.0%	3.8%
Exportaciones	147	167	196	223	225	228	277	280
Exportaciones (Millones de Kilogramos)	111	118	124	127	126	133	160	157
Empleo del sector (cotizantes del ISSS)	7,723	8,016	7,576	7,865	7,307	7,354	7,780	8,042
Salario mensual promedio papel y cartón (US\$)	565	608	765	776	756	762	751	712
Salario mensual promedio artes gráficas (US\$)	416	423	437	462	474	472	488	503
Crédito otorgado	65	36	47	60	43	58	101	90
Saldo crédito a diciembre de cada año	62	64	72	86	77	78	105	95

Fuente: ASI, con base en datos de ISSS, SSF y BCR



## III. Sector agropecuario

El sector agropecuario contribuye significativamente a la seguridad alimentaria y a la nutrición de la población por medio de la producción de alimentos, así como por sus aportes al PIB, a la generación de empleos, impuestos y servicios ambientales.

### Participación del Sector Agropecuario en el Producto Interno Bruto PIB

En la última década 2001-2012, el sector Agropecuario representó un promedio del 13% del PIB. Sin embargo, es importante considerar que de acuerdo a la CEPAL al incluir la Agroindustria el aporte de este sector a la economía alcanza un 22%, es decir que casi la cuarta parte de la actividad económica es generada por la cadena del agro.

En función del entorno económico nacional e internacional en esta misma década se marcaron dos claras tendencias en cuanto al crecimiento del PIB Agropecuario: en primer plano, una tendencia de crecimiento entre el 2001 y el 2007 pasando de una tasa negativa de -2.6% a una tasa de crecimiento de 8.5% respectivamente, y en segundo plano, una etapa de bajo crecimiento hasta llegar a un 2.6% en el año 2012.

La primera etapa de crecimiento fue motivada por una apuesta relevante a través de la implementación de políticas sectoriales con amplia participación del sector privado, cuando se establecieron medidas de apoyo que dinamizaron las inversiones y generaron confianza en los productores y agro empresarios para el desarrollo de actividades productivas.

La segunda etapa, con marcada desaceleración entre el 2008 y el 2012, inició con la crisis financiera internacional, el alza en los insumos, materias primas y condiciones climáticas adversas para la producción; impactando a sectores sensibles como café, granos básicos, productos avícolas, entre otros. En este tiempo, los períodos de leves recuperaciones han sido impulsados por el alza en los precios internacionales del café y del azúcar, y el dinamismo de los granos básicos.

Para 2012, el Producto Interno Bruto Agropecuario indica que los granos básicos y la ganadería fueron los subsectores más importantes con un 22% y 17% respectivamente, seguido por la avicultura 14%, café 10%, caña de azúcar 5%, silvicultura 5%, y pesca un 3%.



La participación porcentual de los diferentes subsectores agropecuarios se puede apreciar en el cuadro.

**Cuadro No. 30**  
**El Salvador: Producto Interno Bruto Agropecuario de 2012**

Rubros	Participación
Granos básicos	22%
Ganadería	17%
Avicultura	14%
Café	10%
Caña de azúcar	5%
Silvicultura	5%
Pesca	3%
Otros	24%

Fuente: BCR

## Exportaciones Agropecuarias y Agroindustriales

Para el período 2001 -2012, podemos indicar que tanto el café como el azúcar han mantenido su importancia en las exportaciones tradicionales, no así el camarón cuyas exportaciones han casi desaparecido.

En el año 2001, el café generaba US\$ 115 millones pasando a generar más de US\$ 464 millones en el 2011 y por efecto de la roya y baja de precios se redujo a US\$ 300 millones en 2012.

El azúcar sin refinar, mostró una tendencia creciente sostenida pasando de US\$ 70 a US\$167 millones, entre los años 2001 y 2012. Es importante señalar que el azúcar genera más de US\$ 55 millones adicionales en concepto de azúcar refinada y melaza, que están registradas como no tradicionales.

En el sector pesca cabe resaltar el relevante aporte que está haciendo el atún a las exportaciones, pasando de US\$ 5 millones a casi US\$ 100 millones entre el 2002 al 2012 como resultado del dinamismo de la empresa Calvo en el departamento de La Unión.

En resumen, para el último año las exportaciones agropecuarias y agroindustriales generaron más de US\$ 883 millones, de las cuales las exportaciones de origen vegetal aportaron el 66%, destacando cafés, frutas, productos de molinería, legumbres y hortalizas. Mientras que las exportaciones agroindustriales generaron el 29%, incidiendo el azúcar y sus derivados, lomos de atún y atún enlatado, y las exportaciones de origen animal generaron el 5%, destacándose aves de 1 día de nacidas, miel de abeja, carnes, pescado y reptiles.

## Empleo

El sector agropecuario y agroindustrial es importante en la generación de empleo para contribuir a disminuir los niveles de pobreza en el país, especialmente en la zona rural. De acuerdo al Ministerio de Agricultura y Ganadería, el sector genera más de 600 mil empleos directos a la economía nacional.

Finalmente, el sector agropecuario es dinamizador de otros sectores tales como transporte, comercio, y diversos servicios.



## IV. Efecto multiplicador de la industria de la construcción

El sector construcción tiene características que lo hacen fundamental para impulsar el crecimiento económico y contribuir al desarrollo nacional. Además de que es un sector intensivo en mano de obra y que paga salarios relativamente altos, es indudable que ante la ausencia de políticas públicas, es el sector que presenta mayores niveles de volatilidad.

Sin embargo, las siguientes características son determinantes para aprovechar todo su potencial:

1. Es el sector que más aporta a la inversión.
2. Es el sector con mayores eslabonamientos productivos y alto efecto multiplicador.
3. Puede contribuir enormemente a aumentar la tasa de ahorro nacional.

El adecuado aprovechamiento de estas características potenciaría la tasa de crecimiento económico, dinamizando los diferentes sectores y lanzando al país hacia una nueva etapa de desarrollo. Se analizarán brevemente cada una de las mismas, a efectos de mostrar el potencial que por ahora está siendo desaprovechado.

### Es el sector que más aporta a la inversión

La inversión es el principal determinante del crecimiento económico a largo plazo. Estudios empíricos<sup>15</sup> muestran que el aumento del 1% en el coeficiente inversión/PIB, se asocia con aumentos en el PIB del 8% en el largo plazo. Lo acumulado como resultado de la inversión produce hoy, produce mañana, y sigue produciendo. Estudios de FUSADES indican que la inversión mínima para garantizar la sostenibilidad de la economía salvadoreña debía rondar el 22% del PIB. Como se mostró en el gráfico No. 1, ni en el período de mejor desempeño económico se alcanzaron valores superiores al 16% del PIB.

En El Salvador, la industria de la construcción aporta en promedio un 37% de la inversión. Esto es consecuencia de que, por su propia naturaleza el sector produce capital físico, de tal manera que el 91% del destino de su oferta es inversión, como se muestra en el cuadro.

<sup>15</sup> En el caso de la inversión en capital físico, Barro y Sala-i-Martin (2004) mediante un ejercicio estadístico con datos de 70 países estimaron que un aumento del cociente de inversión/PIB de 0.1% se asocia a un aumento del crecimiento del PIB de 0.8% en el largo plazo.



**Cuadro No. 31**

**Destino de las salidas del sector construcción**

Rubro	Porcentaje
Bebidas	0.12%
Comercio	0.25%
Comunicaciones	0.12%
Intermediarios financieros	0.32%
Alquileres de vivienda	5.25%
Servicios comunales y sociales	0.12%
Servicios del gobierno	2.87%
Formación Bruta de Capital	90.95%
Total	100.00%

El sistema de cuentas nacionales clasifica la inversión proveniente de la industria de la construcción en dos categorías: la construcción en vivienda y otras construcciones, las cuales corresponden a la construcción de edificios destinados a fines agrarios, industriales, servicios o, en general, para el desarrollo de otras actividades, además de obras de infraestructura estratégica distintas a edificación como carreteras, calles, aeropuertos, puertos, estadios, polideportivos, otros.

Es indudable que para cualquier actividad económica que crezca, se desarrolle y genere empleos, se requiere el acompañamiento de infraestructura estratégica y básica, así como la construcción de edificaciones y de viviendas para los nuevos empleados.

## Eslabonamientos productivos y alto efecto multiplicador

Diversos estudios empíricos han demostrado que la construcción tiene el potencial de constituirse en un importante motor de crecimiento económico debido a su alto retorno sobre los recursos invertidos y al elevado efecto multiplicador de sus vinculaciones “hacia delante” y “hacia atrás” con el resto de la economía -Rainer, 2000-. Esto es particularmente cierto en el caso de países en desarrollo en los que la construcción de viviendas, además de ser intensiva en trabajo, está estrechamente asociada a la inversión en infraestructura como caminos, electricidad, alcantarillado y cañerías de agua potable.

Según un estudio en el que se calculan los coeficientes de sensibilidad de dispersión -que miden el impulso de cada rama ante un estímulo de la economía en su conjunto- y de poder de dispersión -que miden el impacto que ejerce cada rama en toda la estructura productiva- para cada una de las 45 ramas de la economía salvadoreña, únicamente en seis de ellas -incluida la construcción- eran consideradas como clave, debido a que ambos efectos eran mayores que el promedio<sup>16</sup>.

Ser una rama de actividad clave permite a la construcción dinamizar el crecimiento de la economía en mayor proporción que las otras ramas que no ostentan esa misma calidad de encadenamientos productivos.

Es importante destacar que las ramas productivas se interrelacionan de manera diferente entre sí. En tal sentido, se consideran ramas muy vinculadas a aquellas a las que van o de las que proceden gran parte de los inputs y outputs mutuamente utilizados o producidos, es decir, con mayores volúmenes de transacciones recíprocas.

La figura 3 refleja los flujos intersectoriales de las ramas que, bien por vía oferta o ventas, o bien por vía demanda o compras, conforme a la estructura productiva del país, se interrelacionan más con el sector de la construcción.

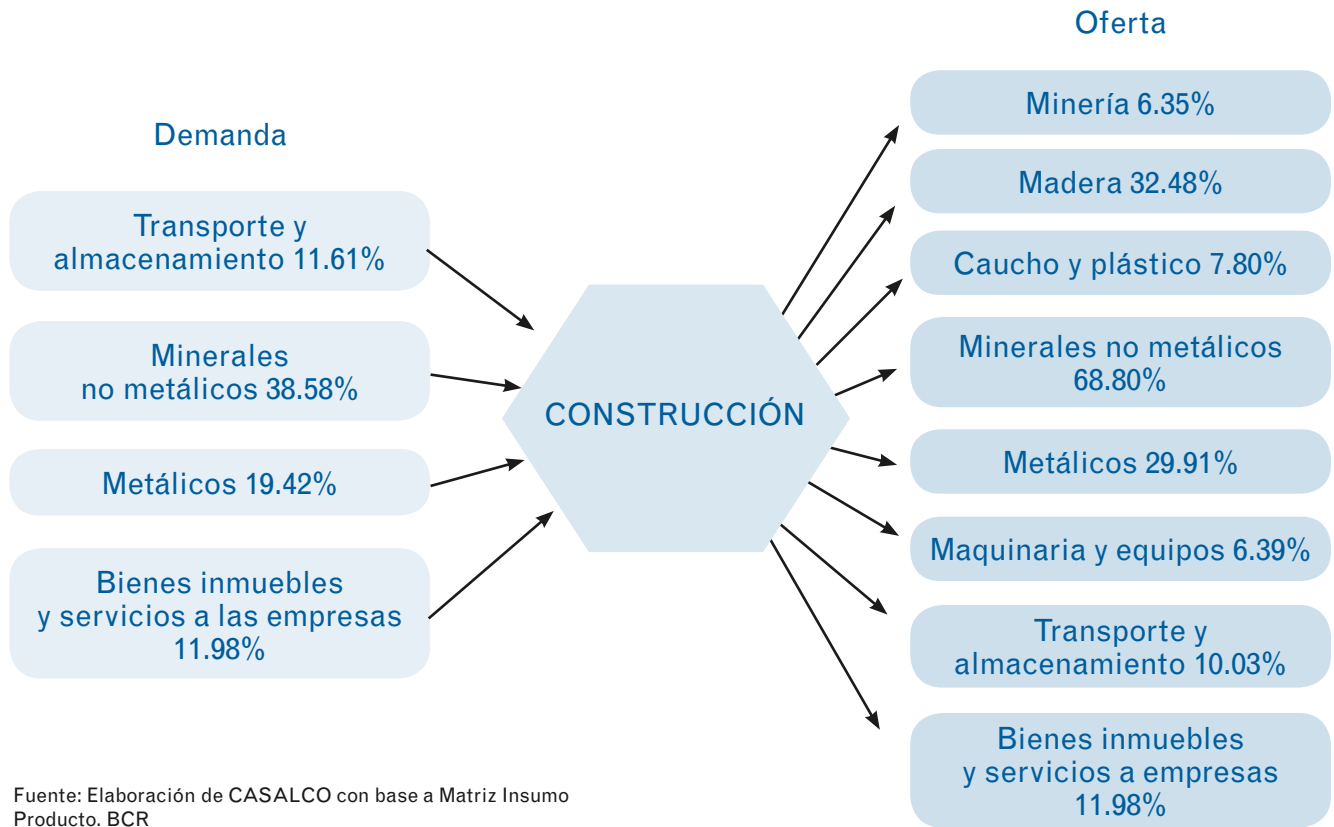
De acuerdo con el análisis de la matriz insumo producto, las actividades que venden más del 5% de sus ventas totales a la industria de la construcción para su producción son: productos de la minería (arena, piedra, grava), madera y sus productos (puertas, marcos de ventanas, ventanas, escaleras, barandales, componentes de edificios prefabricados), productos de caucho y plástico (tubos, caños, mangueras, tubería de plástico PVC), productos minerales no metálicos (vidrio, porcelana, ladrillo, celosía, tejas, adobe, cemento, cal), productos metálicos de base (hierro, acero), maquinaria equipo y suministros, transporte y almacenamiento (costo de transporte y de bodegas de inventarios de materiales de construcción) y bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas (contabilidad, auditoría, informática, investigación de mercado, actividades de arquitectura e ingeniería).

Si estas actividades mejoran su eficiencia y crecen, el sector construcción crece por ser dependiente de estos insumos para producir.

Por su parte, las ramas de actividad que proveen más del 80% de los insumos utilizados por la industria de la construcción son transporte y almacenamiento, productos minerales no metálicos y elaborados, productos metálicos de base y elaborados y bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.



Figura No. 1



Fuente: Elaboración de CASALCO con base a Matriz Insumo Producto. BCR

Debido a los fuertes vínculos existentes entre la industria de la construcción y estas otras ramas de la economía nacional, al conjunto de ellas se le denomina complejo de la industria de la construcción o sector de la construcción ampliado. Vista de esta manera, la contribución de la construcción en el PIB se elevaría a niveles cercanos al 10%.

## Contribuir a aumentar la tasa de ahorro nacional

Varios estudios demuestran que alrededor de la industria de la vivienda se pueden desarrollar mercados hipotecarios que contribuyen enormemente a aumentar la tasa de ahorro nacional (Buckley, 1996 y Li, 2001) y activar un círculo virtuoso de inversión crecimiento y empleo.

Esta fue la estrategia que llevó a Singapur al desarrollo en menos de 30 años. El objetivo de la estrategia seguida por este país consistió en convertir a su territorio en un espacio crecientemente atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros.

Para ello, era necesario contar con una infraestructura moderna -carreteras, energía eléctrica, agua, telecomunicaciones, puertos, aeropuerto- y que la población tuviera acceso a niveles crecientes de educación y calificación que permitieran reducir los costos de producir en el país, disminuyendo los costos de transacción y aumentando la productividad del trabajo.

El problema, como es típico en cualquier país subdesarrollado, era que el gobierno no contaba con los recursos para financiar esa transformación. Para superar dicho obstáculo, el eje central fue una política de ahorro para vivienda similar al sistema de ahorro para pensiones de El Salvador.

La justificación de la política fue que las personas cuando inician su vida laboral generalmente no ahorran para adquirir





una vivienda, porque su aspiración de tener vivienda propia suele aparecer hasta que han decidido establecer su propia familia. Como consecuencia, la tasa de ahorro nacional de ese país fue aumentando progresivamente, creando una enorme disponibilidad de recursos para financiar inversiones.

Esta situación fue adecuadamente aprovechada por todos los actores económicos, pero especialmente por el Estado, el cual comenzó a financiar los principales proyectos para modernizar la infraestructura con recursos solicitados en préstamo ante la institución encargada de administrar los fondos de capitalización individual.

El compromiso era pagar tasas de interés reales, aunque bajas debido a la enorme oferta de recursos disponibles. Al ejecutar obras de infraestructura cada vez de mayor alcance, el gobierno aumentaba la demanda de empleo público, al mismo tiempo que aumentaba también el empleo privado formal, debido al mejoramiento del clima de negocios asociado al proceso de modernización en marcha.

Por otra parte, al aumentar el empleo formal público y privado, se incrementaron los recursos de las cuentas de capitalización individual para vivienda, así como los ingresos fiscales, dotando al Estado de la capacidad para honrar la deuda pública contratada y para contraer nuevos empréstitos.

Como resultado del círculo virtuoso instalado, el Estado generalmente reporta superávit fiscales, los cuales son aprovechados para financiar políticas anti-cíclicas en los períodos de recesión.

Además, el proceso de desarrollo generó un aumento progresivo de los sueldos y salarios, a tal punto que ahora el uso de los recursos acumulados en las cuentas de capitalización individual se ha flexibilizado, y bajo ciertos criterios claramente establecidos, pueden utilizarse para adquirir seguros privados de salud, e incluso para comprar acciones de empresas.





# 2 Inversión social empresarial



**MEJORANDO EMPRESAS**

**TRANSFORMANDO VIDAS**

## SEGUNDA PARTE: Inversión social empresarial

# I. Motivaciones de la inversión social empresarial

Existen diferentes razones por las cuales las personas de mayores ingresos deciden ayudar a personas de menores ingresos. Desde la caridad, pasando por la filantropía y la inversión social, hasta llegar a aquella ayuda estructurada realizada por empresas bajo esquemas en los cuales ganan tanto los beneficiados como la empresa misma.

Al mirar una década atrás, la ayuda social empresarial tuvo sus raíces en la vocación filantrópica de dueños y/o ejecutivos de empresas, que además fueron motivados por el creciente del marketing institucional asociado a la responsabilidad social empresarial.

Sin embargo, la mayor conciencia ciudadana ha mostrado alrededor del mundo tener capacidad de presionar gobiernos, movilizar grupos de interés y cambiar la relación con las marcas. Por ello, el concepto de **COMUNIDAD** hoy en día es más amplio, y se puede definir como “un grupo de personas con un interés común que se comunican entre sí y tienen conciencia de la existencia y los impactos de una empresa, industria, producto, servicio, o incluso, algún particular”<sup>1</sup>.

Y por la misma razón de evolución, la ayuda social debe experimentar una completa transformación. La inversión social empresarial debe tener un enfoque más amplio, promoviendo el desarrollo local, y dinamizando la productividad de todos

los actores locales en los sectores económicos, sociales y ambientales.

Cada vez con mayor intensidad, las empresas están comprendiendo e internalizando que para tener negocios exitosos no es suficiente generar valor únicamente para los accionistas y cumplir con la ley, sino que es esencial integrar lo social y ambiental. Asimismo, las empresas están tomando conciencia que para ser rentables en el largo plazo, controlar los riesgos, y generar ventajas competitivas e innovación, es necesario incorporar a las partes interesadas en la toma de decisiones y contribuir al bienestar de la sociedad.<sup>2</sup>

En todo caso, es importante aclarar que ninguna empresa es capaz, ni tiene como finalidad última, solucionar todos los problemas existentes. En realidad, debe elegir aquellos conflictos o desafíos que influyen o tienen directa relación con su negocio.

La empresa debería implementar además una agenda social que no se limite a mitigar impactos negativos de la operación, ni se quede en ser un buen ciudadano corporativo, sino que la involucre de manera profunda en la estrategia de negocios de la organización.

De esta manera es posible establecer una relación novedosa, simbiótica y sostenible, donde el éxito de la empresa y de la comunidad se refuerza mutuamente. Cuanto más estrecho sea el vínculo entre un tema social y el negocio de la empresa, “mayor es la oportunidad de aprovechar los recursos y capacidades de ésta para beneficiar a la sociedad”<sup>3</sup>.

1 “Aprendizajes y Reflexiones sobre la Responsabilidad Social de Empresas en Chile”, AccionRSE, Agosto 2011. Luiz Marcelo Marrey, Gerente General de Microsoft en Chile.

2 Aprendizajes y reflexiones sobre la Responsabilidad Social de Empresas en Chile, AccionRSE, Agosto 2011.

3 Michael E. Porter y Mark R. Kramer: “La Creación de valor compartido”, Harvard Business Review, enero 2011.



## II. Resultados del estudio sobre inversión social empresarial

La Asociación Nacional de la Empresa Privada ANEP y la Fundación Empresarial para la Acción Social FUNDEMAS en colaboración con el Centro de Investigación de la Opinión Pública Salvadoreña CIOPS de la Universidad Tecnológica de El Salvador presentan un resumen del estudio denominado “EL SALVADOR: APOORTE DE LA INVERSIÓN SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS COMUNIDADES”, desarrollado en marzo y abril de 2013, el cual representa el primer esfuerzo sistemático para comprender los aportes del sector privado a la sociedad a través de inversión social en la COMUNIDAD.

Con este estudio se ha logrado conocer la distribución de los montos de inversión que las empresas destinan a las diferentes áreas sociales, los beneficiarios directos y las motivaciones con las cuales se realizan estas inversiones.

Con esta información, no sólo se aumenta la visibilidad de los programas enfocados a la comunidad, sino que es posible revelar contextos fundamentados científicamente por medio de las percepciones de los empresarios.

### A. Objetivos de la investigación

Objetivo general: Conocer la situación actual del aporte que hacen las empresas en el área de COMUNIDAD, a través de prácticas de filantropía, inversión social y RSE, a nivel nacional.

#### Objetivos específicos

- Identificar las motivaciones que tiene la empresa para apoyar a la comunidad.
- Identificar la inversión social que hacen las empresas en el área de comunidad.
- Identificar las intenciones de inversión de las empresas para el año 2013.
- Identificar si las empresas cuentan con programas de voluntariado, donde se involucra a sus directores, ejecutivos, empleados y su familia.
- Identificar cuáles son los principales beneficios considerados por la empresa al realizar prácticas de RSE, inversión social o filantropía.
- Conocer el área en el que más invierten las empresas a través de sus proyectos.
- Identificar los proyectos de las empresas de acuerdo a: sector empresarial, segmento empresarial al que pertenecen y a la ubicación geográfica donde sus proyectos operan.



## B. Metodología de la investigación

La presente investigación fue desarrollada siguiendo los criterios técnicos que exige el enfoque cuantitativo. Asimismo, se desarrollaron las etapas de (1) presentación del plan de trabajo y metodología, (2) diseño, revisión y aprobación del instrumento y el calendario de actividades, (3) revisión y aprobación de ruta de trabajo, y (4) capacitación del personal.

La población objetivo sujeto de estudio fueron las empresas grandes, medianas y pequeñas, de sectores económicos industria, comercio y servicios, con ubicación en los 14 departamentos del país. Se buscó a los ejecutivos de la empresa, quienes se consideran categóricamente como informantes claves, porque cuentan con la información más completa sobre la empresa.

El marco muestral fue definido a partir de la información oficial contenida en el Directorio de Empresas 2011 de la Dirección General de Estadística y Censos DIGESTYC, del Ministerio de Economía. La muestra es estratificada de afijación óptima. Se dividió de acuerdo al sector (industria, construcción, comercio y servicios) y tamaño de la empresa (grande, mediana y pequeña empresa). El nivel de confianza de los resultados es del 95%. El tamaño de la muestra fue de 336 empresas.

Para alcanzar los objetivos del estudio, se implementaron las diferentes actividades de logística, planificación, capacitación del personal, organización, levantamiento de la información, revisión de consistencias y calidad de la información, digitación, limpieza de base de datos, procesamiento y análisis de la información utilizando el software estadístico SPSS.

El levantamiento de la información se llevó a cabo durante todo el mes de marzo y la primera semana de abril, y fue realizado vía telefónica, vía on line y cara a cara. La coordinación del estudio fue desarrollada por FUNDEMÁS y el soporte técnico lo realizó el CIOPS-UTEC.

En resumen:

- Población de interés: empresas grande, mediana y pequeña.
- Tamaño y cobertura: 336 empresas en los 14 departamentos del país.
- Margen de error y nivel de confianza:  $\pm 5.3\%$  para toda la encuesta con un 95% de confianza.
- Tipo de muestreo: muestra estratificada de afijación óptima
- Trabajo de campo: marzo y abril 2013.
- Recolección de la información: entrevista cara a cara, on Line y telefónico.

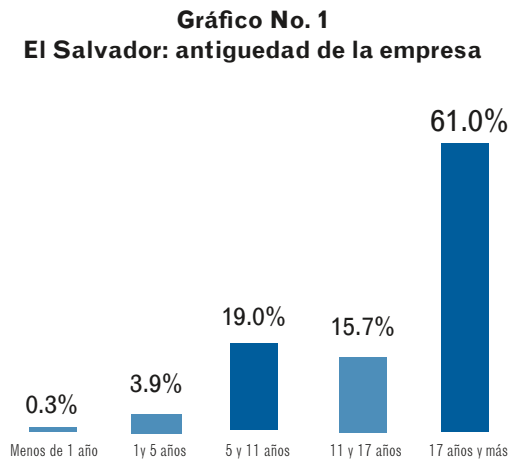


## C. RESULTADOS

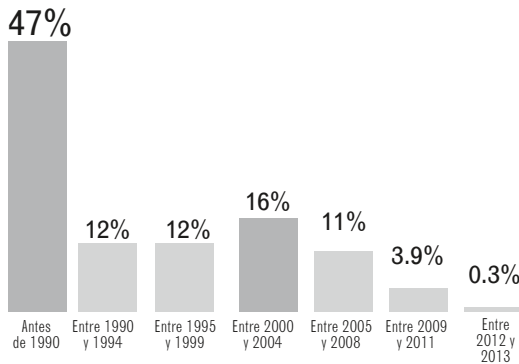
### Características generales de las empresas

#### Antigüedad de la empresa

“¿En qué año inició operaciones su empresa?”



**Gráfico No. 2**  
El Salvador: período de inicio de operaciones de la empresa

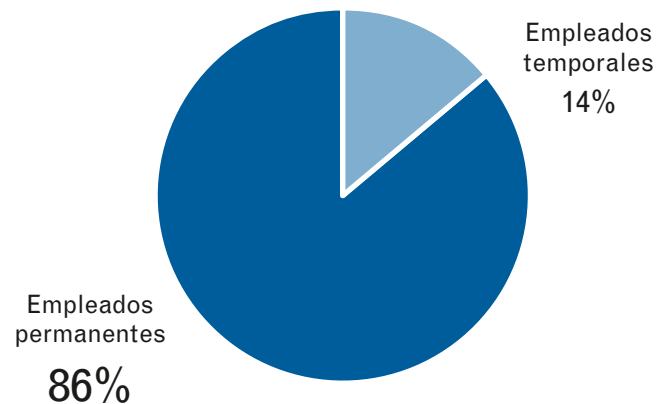


De acuerdo a los resultados de la investigación, nueve de cada diez empresas entrevistadas pertenecen a San Salvador y La Libertad, departamentos donde se genera la mayor cantidad de empleos y pago de impuesto en el país. Es importante destacar que la mayoría de las empresas entrevistadas cuentan con más de 17 años de estar en operaciones.

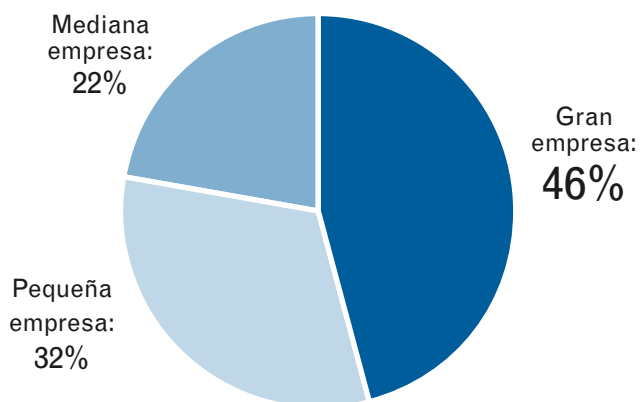
#### Tamaño de la empresa según número de empleados y estatus laboral

“El número de empleados de su empresa (Permanentes, temporales)”

**Gráfico No. 3**  
El Salvador: estatus laboral de empleados en las empresas



**Gráfico No. 4**  
El Salvador: empresas por tamaño según número de empleados



Pequeña empresa (11 a 50 empleados)  
Mediana empresa (51 a 100 empleados)  
Gran empresa (Más de 100 empleados)



**Tabla No. 1**  
**El Salvador: estatus laboral de empleado por tamaño de empresa**

Tamaño	Empleados permanentes	Empleados Temporales
Grande Empresa	86%	14%
Mediana Empresa	87%	13%
Pequeña Empresa	85%	15%
Total	86%	14%

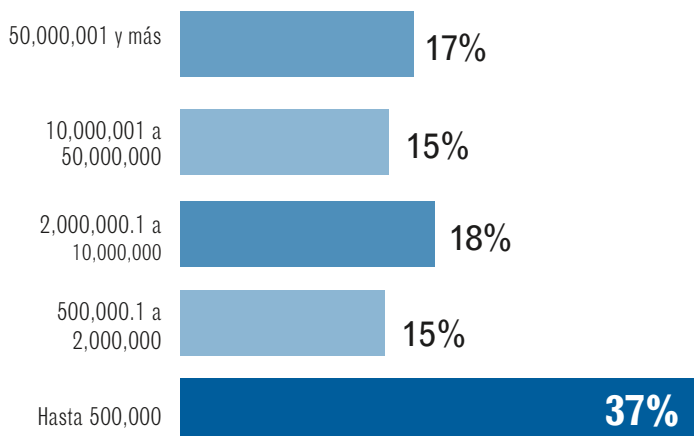
La empresa salvadoreña posee en el recurso humano, un factor en común intrínseco e inherente a su funcionamiento, como pilar fundamental en su productividad. En promedio, el 86% de los empleados que poseen las empresas son de carácter permanente y un 14% es temporal.

Al segmentar por tamaño, siendo el 46% de las empresas grandes (más de 100 empleados) y 22% medianas (51 a 100 empleados) y 32% pequeñas (11 a 50 pequeñas). Sin embargo, el estatus laboral del empleado no depende o no está correlacionado con el tamaño de la empresa, ya que indistintamente del tamaño entre el 84% y 86% son empleados permanentes.

## Volumen de Ventas

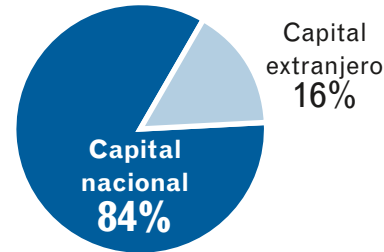
“¿En cuál de los siguientes rangos se estima el valor total del volumen de ventas anuales de su negocio/ empresa?”

**Gráfico No. 5**  
**El Salvador: Clasificación de empresas por volumen ventas (US\$)**



“El capital de la empresa es (nacional, extranjero: %)”

**Gráfico No. 6**  
**El Salvador: clasificación de empresas según origen del capital**



**Tabla No. 2**  
**El Salvador: volumen de ventas por tamaño de empresa**

Volumen de Ventas (US\$)	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Empresa grande
Hasta 500,000	60%	27%	13%
500,000.1 a 2,000,000	34%	30%	36%
2,000,000.1 a 10,000,000	9%	26%	65%
10,000,001 a 50,000,000	6%	11%	83%
50,000,001 y más	15%	13%	72%

En el gráfico 5, se observa que casi el 37% de las empresas entrevistadas tienen volúmenes de ventas anuales iguales o inferiores a \$500,000, concentrado mayoritariamente en la pequeña empresa, seguido de la mediana empresa.

Es importante destacar que se observa una correlación positiva perfecta. Existe una dependencia total entre las variables ventas y tamaño de la empresa de forma directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en idéntica proporción: es decir, a mayor tamaño de empresa mayor volumen de ventas.

La gráfica 6 destaca el origen del capital de las empresas que participaron en la investigación, la mayoría es de capital nacional (84%) y únicamente el 16% es de origen de capital extranjero. En ambos casos se identifican con proyectos y programas de “Inversión Social Empresarial en la Comunidad”.



## Aporte de la empresa en proyectos de Inversión Social Empresarial en la COMUNIDAD

Principales proyectos que apoyan las empresas por áreas.

“¿Apoyó su empresa durante el 2012 proyectos sobre los siguientes temas (Salud, deporte, educación, cultura y valores)?”

La tabla No. 3 muestra que las áreas que recibieron mayor “Inversión Social Empresarial en COMUNIDAD” en 2012 son salud, educación, deporte, capacitación laboral y en oficios, y proyectos sobre medio ambiente.

Por el contrario, las cinco áreas que recibieron menor Inversión Social Empresarial en COMUNIDAD son agua potable, energía eléctrica, saneamiento y pavimentación, desarrollo económico y/o local, vivienda y servicios sanitarios, programa de prevención de delincuencia, y programa de rehabilitación de delincuencia.

**Tabla No. 3**  
**El Salvador: participación de empresas en proyectos de inversión social en COMUNIDAD.**

Área	Si	No
1. Salud	41%	59%
2. Deporte	36%	64%
3. Educación	41%	59%
4. Cultura y Valores	16%	84%
5. Programa de Prevención de delincuencia	5%	95%
6. Programa de rehabilitación de delincuencia	3%	97%
7. Capacitación laboral y en oficios	25%	75%
8. Emprendedurismo	9%	91%
9. Desarrollo económico y/o local	6%	94%
10. Vivienda y servicios sanitarios	5%	95%
11. Agua potable, energía eléctrica, saneamiento y pavimentación	6%	94%
12. Proyectos sobre medio ambiente	19%	81%
Otros proyectos	28%	72%





**Tabla No. 4**  
**El Salvador: participación de empresas en proyectos de inversión social en COMUNIDAD, por tamaño.**

Área	Apoyo al área	Pequeña	Mediana	Grande
1. Salud	No	40%	23%	38%
	Si	20%	22%	58%
2. Deporte	No	39%	23%	39%
	Si	19%	22%	60%
3. Educación	No	41%	27%	32%
	Si	18%	16%	66%
4. Cultura y valores	No	33%	25%	43%
	Si	26%	9%	64%
5. Programa de prevención de delincuencia	No	33%	23%	43%
	Si	0%	0%	100%
6. Programa de rehabilitación de delincuencia	No	32%	23%	45%
	Si	0%	0%	100%
7. Capacitación laboral y en oficios	No	34%	22%	44%
	Si	25%	24%	51%
8. Emprendedurismo	No	32%	23%	45%
	Si	26%	19%	55%
9. Desarrollo económico y local	No	32%	23%	45%
	Si	20%	10%	70%
10. Vivienda y servicios sanitarios	No	33%	23%	45%
	Si	12%	18%	71%
11. Agua potable, energía eléctrica, saneamiento y pavimentación	No	32%	23%	44%
	Si	19%	10%	71%
12. Proyectos sobre medio ambiente	No	36%	24%	40%
	Si	14%	15%	71%
13. Otros proyectos. Especifique:	No	34%	23%	43%
	Si	25%	20%	55%



**Tabla No.5**  
**El Salvador: participación de empresas en proyectos de inversión social en COMUNIDAD,**  
**por volumen de ventas (US\$)**

Áreas		Hasta 500,000	500,000.1 a 2,000,000	2,000,000.1 a 10,000,000	10,000,001 a 50,000,000	50,000,001 y más
1. Salud	No	46%	16%	19%	8%	11%
	Si	24%	13%	15%	23%	25%
2. Deporte	No	43%	16%	16%	13%	12%
	Si	26%	13%	20%	17%	24%
3. Educación	No	45%	18%	16%	10%	10%
	Si	24%	10%	20%	21%	26%
4. Cultura y valores	No	40%	15%	19%	12%	14%
	Si	20%	10%	10%	28%	32%
5. Programa de prevención de delincuencia	No	38%	15%	17%	14%	16%
	Si	13%	6%	25%	31%	25%
6. Programa de rehabilitación de delincuencia	No	38%	15%	17%	14%	17%
	Si	11%	11%	33%	22%	22%
7. Capacitación laboral y en oficios	No	39%	14%	16%	14%	16%
	Si	29%	15%	21%	15%	20%
8. Emprendedurismo	No	38%	15%	18%	13%	15%
	Si	24%	7%	10%	28%	31%
9. Desarrollo económico y/local	No	38%	15%	17%	14%	15%
	Si	17%	0%	22%	22%	39%
10. Vivienda y servicios sanitarios	No	38%	15%	18%	13%	16%
	Si	24%	0%	18%	35%	24%
11. Agua potable, energía eléctrica, saneamiento y pavimentación	No	37%	16%	18%	14%	16%
	Si	30%	0%	15%	20%	35%
12. Proyectos sobre medio ambiente	No	42%	16%	17%	12%	14%
	Si	15%	10%	20%	25%	30%
13. Otros proyectos. Especifique:	No	39%	14%	18%	14%	15%
	Si	30%	15%	17%	16%	21%



**Tabla No.6**  
**El Salvador: Monto promedio de inversión social empresarial en COMUNIDAD,**  
**y participación de empresas por niveles de inversión (US\$)**

Área	Monto promedio invertido por área	Nivel de inversión				
		Hasta 5,000	5,000.1 a 20,000	20,000.1 a 50,000	50,000.1 a 100,000	Más de 100,000
1. Salud	19,773	59%	24%	5%	8%	4%
2. Deporte	3,526	89%	6%	4%	1%	0%
3. Educación	30,862	62%	16%	8%	5%	8%
4. Cultura y Valores	20,192	57%	23%	11%	2%	7%
5. Programa de Prevención de delincuencia	10,224	63%	6%	31%	0%	0%
6. Programa de rehabilitación de delincuencia	1,684	100%	0%	0%	0%	0%
7. Capacitación laboral y en oficios	18,302	71%	13%	12%	1%	3%
8. Emprendedurismo	25,111	61%	11%	11%	11%	7%
9. Desarrollo económico y/o local	13,446	75%	13%	6%	0%	6%
10. Vivienda y servicios sanitarios	10,121	86%	0%	7%	7%	0%
11. Agua potable, energía eléctrica, saneamiento y pavimentación	82,701	75%	6%	0%	0%	19%
12. Proyectos sobre medio ambiente	55,220	54%	26%	9%	2%	9%
Otros proyectos	153,451	59%	24%	8%	2%	6%

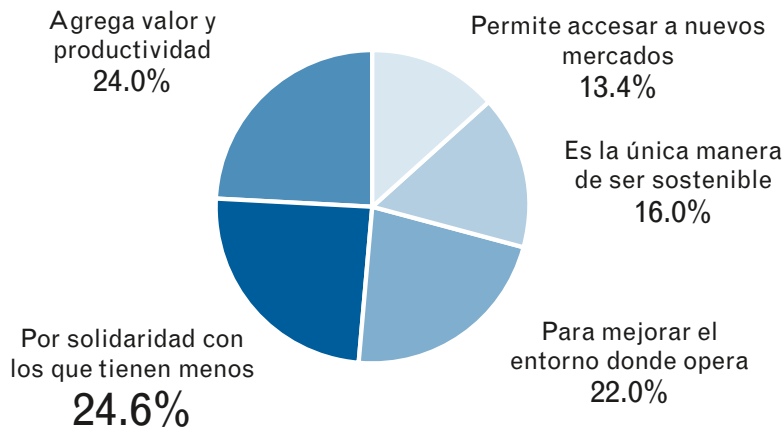


## Motivantes de Inversión Social Empresarial en la Comunidad

“¿Qué motiva a su empresa para apoyar estos proyectos? (marcar en escala del 1 al 5 siendo la número 5 la más importante y 1 la menos importante)”

**Gráfico No. 7**

**El Salvador: motivación de las empresas para apoyar proyectos de inversión social en COMUNIDAD**



**Gráfico No. 8**

**El Salvador: motivación de las empresas para apoyar proyectos de inversión social en COMUNIDAD**

Agregar valor y productividad a mi empresa

2.49

Por solidaridad por los que tienen menos

2.58

Por mejorar el entorno donde opera mi empresa

2.29

Porque es la única manera de ser sostenible

1.66

Porque me permite acceder a nuevos mercados

1.39

**Tabla No. 7**

**El Salvador: motivación de empresas para apoyar proyectos de inversión social en COMUNIDAD, según tamaño de empresa (Índice de importancia)**

Tamaño de la Empresa	Agrega valor y productividad a mi empresa	Por solidaridad con los que tienen menos	Para mejorar el entorno donde opera mi empresa	Porque es la única manera de ser sostenible	Porque me permite acceder a nuevos mercados
Pequeña	2.42	2.42	2.07	1.63	1.58
Mediana	2.47	2.53	2.28	1.55	1.64
Grande	2.54	2.6	2.41	1.79	1.13

Del gráfico 7 se infiere que los empresarios están motivados a realizar inversión social empresarial en la comunidad por dos razones principales:

- Por solidaridad con los que tienen menos destaca en primer lugar,
- Y en segundo les motiva agregar valor y productividad a su empresa.

Para analizar el gráfico 8 deberá tenerse en cuenta que la escala de la motivación empieza en uno y termina en cinco, donde 5.00 significa que es mayor el nivel de importancia del motivo. En esa escala, la solidaridad con los que tienen menos obtiene un puntaje de 2.56 de 5.00 puntos posibles, y el agregar valor y productividad a la empresa 2.49 de 5.00 puntos posibles.

En la tabla No. 7, se observa que se mantienen las mismas motivaciones para realizar inversión social empresarial en la COMUNIDAD cuando se analizan los datos por tamaño de empresas.

Se puede concluir brevemente que las empresas que realizan inversión social en la COMUNIDAD tienen una mezcla de motivación: interés en ayudar a los más débiles al mismo tiempo que se interesan mejorar su propia empresa. Y esto tiene total sentido, porque, si la empresa tiene un buen desempeño, será posible continuar ayudando a los que tienen menos.

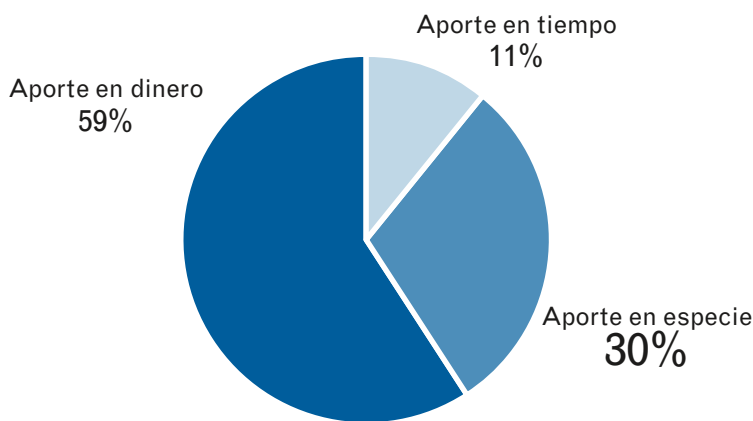


## Inversión Social Empresarial en la Comunidad

### Tipo y monto total de Inversión

“En general indique el monto total de todos los aportes que realizó su empresa en el 2012 (efectivo y especie)”

**Gráfico No. 9**  
**El Salvador: tipo de Inversión social de las empresas**



El mayor aporte en Inversión Social Empresarial en la COMUNIDAD es través de aportaciones de dinero. Así lo señalan tres quintas partes de los empresarios participantes de la investigación.

Un 30% de los entrevistados brinda sus aportes empresariales a la comunidad en especie, es decir a través de la donación de material, productos u otros insumos y un 10.7% de la inversión se destina en concepto de tiempo de los empleados para apoyar actividades de RSE, aquí destaca el voluntariado.

Al analizar el tipo de aporte en inversión social empresarial en la comunidad por tamaño de empresa, se observan las siguientes diferencias:

La gran empresa prefiere realizar sus aportes en dinero y en especie, que con aporte de tiempo de los empleados.

La pequeña y mediana empresa también realiza aportes en dinero y especie, sin embargo al compararse con la gran empresa, realizan en mayor medida sus aportes por medio del tiempo de sus empleados.

En la tabla 8, puede observarse el comportamiento del tipo de aporte, de acuerdo al volumen de ventas anuales y tamaños de las empresas.

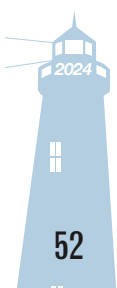
En la tabla No. 9, se infiere que la Inversión Social Empresarial en la COMUNIDAD a nivel nacional realizada en 2012 fue de US \$633.168.325.00, con los aporte de la pequeña y mediana empresa por un valor de US\$139.401.094.00 y de las empresas grandes por un monto de US\$ 493.767.231.00.

Las cifras corresponden al monto que las empresas invierten para impulsar diferentes programas sociales a lo largo y ancho del país. Este monto incluye los aportes realizados en las COMUNIDADES por filantropía, por inversión social y por impulsar esquemas ganar-ganar entre la comunidad y la empresa.

Las motivaciones para realizar estas inversiones son diversas. Puede ser por pura filantropía, que expresa un interés genuino y desinteresado de ayudar a los más pobres. Pero también puede tener como motivación que la empresa busca mejorar el entorno donde realiza sus actividades productivas, y que para ello, invierte en la COMUNIDAD cercana a su entorno.

Las cifras no incluyen los aportes de la cooperación internacional, ni la contribución de las microempresas.

Asimismo, los montos obtenidos en la encuesta no incluyen los aportes empresariales en otras áreas de desarrollo sostenible como medio ambiente, huella ambiental, producción más limpia, desarrollo de proveedores y de distribuidores, políticas públicas, transparencia, ni los diversos programas que las empresas impulsan hacia su interior, con los empleados y sus familias.



**Tabla No. 8**  
**El Salvador: empresas según volumen de ventas, tamaño y tipo de aporte a la COMUNIDAD**

Tipos de aportes	Apoya	Volumen de ventas anual (US\$)					Tamaño de empresa	
		Hasta 500,000	500,000.1 a 2,000,000	2,000,000.1 a 10,000,000	10,000,001 a 50,000,000	50,000,001 y más	Mediana y pequeña	Empresa grande
Aportes en dinero	Si	41%	18%	14%	14%	15%	64%	77%
	No	35%	13%	19%	15%	18%	36%	23%
Aportes en especie	Si	46%	15%	12%	10%	17%	44%	61%
	No	28%	14%	23%	19%	17%	56%	39%
Aportes en tiempo de empleados	Si	41%	16%	16%	13%	15%	30%	36%
	No	29%	11%	21%	19%	20%	70%	64%

**Tabla No. 9**  
**El Salvador: Montos de inversión social empresarial en COMUNIDAD durante 2012**

Inversión social empresarial en comunidades	Índice de apoyo por área		Monto promedio de inversión (US\$)		Inversión total anual (Millones de US\$)		
	MYPE	Empresas grandes	MYPE	Empresas grandes	MYPE	Empresas grandes	Total País
Salud	0.32	0.52	2,821	32,204	24	42	66
Deporte	0.27	0.47	1,279	6,283	9.2	7.3	17
Educación	0.26	0.59	2,566	43,405	18	64	81
Cultura	0.11	0.22	4,333	29,655	13	16	29
Programa de prevención de delincuencia	0	0.1		11,093		2.8	2.8
Programa de rehabilitación de delincuencia	0	0.06		66,516		10	10
Capacitación laboral y en oficios	0.23	0.28	4,119	33,635	25	23	49
Emprendedurismo	0.08	0.11	3,776	43,600	8.1	12	20
Desarrollo económico y/local	0.03	0.09	5,242	18,369	4.2	4.1	8.3
Vivienda y servicios sanitarios	0.03	0.08	1,696	14,801	1.4	2.9	4.3
Agua potable, saneamiento, energía eléctrica, y avimentación	0.03	0.1	961	131,745	0.8	33	33
Proyectos sobre medio ambiente	0.11	0.3	2,840	75,885	8.3	57	65
Otros proyectos	0.24	0.34	4,277	261,771	27	221	248
Total nacional de inversión social empresarial					139	494	633



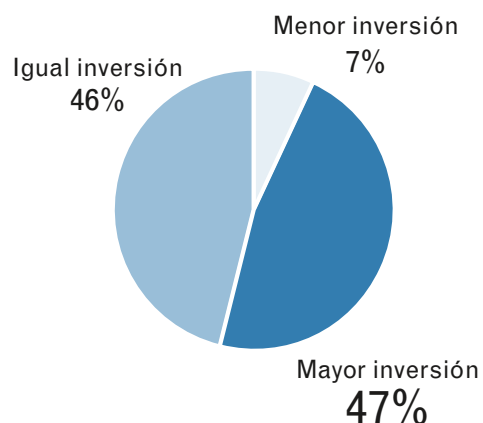
## Evolución de la Inversión Social Empresarial en la comunidad respecto al año anterior

“Con respecto al año 2012, ¿Cómo considera que será la inversión en acciones sociales que hará su empresa en el año 2013?”

En el gráfico No. 10, se observa que el 47% de las empresas expresan que con respecto a 2012, en el presente año realizarán una mayor inversión social empresarial en la COMUNIDAD, el 46% opina que el porcentaje de inversión será igual al realizado en 2012; y el 7.4% restante manifiesta que el porcentaje de inversión será menor.

Asimismo, en la tabla No. 10, se muestra que el mayor porcentaje de empresas que expresan que harán una mayor inversión social empresarial en la COMUNIDAD en 2013 son empresas grandes, mientras que quienes opinaron realizar igual inversión comprenden principalmente empresas medianas. Lo anterior indica que los montos de la inversión social en la COMUNIDAD están relacionados positivamente con el tamaño de la empresa.

**Gráfico No. 10**  
El Salvador: expectativas de las empresas sobre los montos de inversión social en 2013 respecto a 2012



**Tabla No. 10**

El Salvador: expectativas de empresas sobre monto de inversión social a realizar en 2013 respecto a 2012, por tipo de empresa

Por tamaño	Mayor inversión	Igual inversión	Menor inversión	Total
Empresa grande	61%	30%	44%	49%
Mediana empresa	20%	38%	17%	22%
Pequeña empresa	19%	32%	39%	29%
Total	100%	100%	100%	100%



## Inversión social empresarial en la comunidad para los próximos tres años

### “Para los próximos tres años, ¿Cómo considera que será la inversión de su empresa en acciones sociales?”

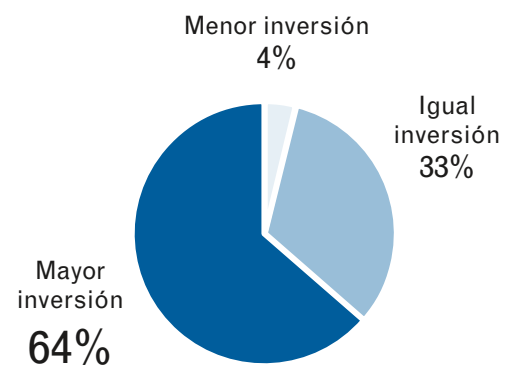
Para los próximos tres años, el 64% de empresas tienen previsto realizar una mayor inversión, una tercera parte ha proyectado que el porcentaje de inversión será igual y el 4% realizará una menor inversión. En la tabla 11, se puede observar que las empresas grandes y medianas son las que tienen previsto, en mayor medida, realizar inversión social en la COMUNIDAD.

**Tabla No. 11**

**El Salvador: expectativas de las empresas sobre monto de la inversión social a realizar para los próximos tres años, según tipo de empresa**

Por su tamaño	Mayor Inversión	Igual Inversión	Menor Inversión	Total
Gran Empresa	53%	41%	25%	48%
Mediana Empresa	20%	27%	17%	22%
Pequeña Empresa	27%	32%	58%	30%
Total	100%	100%	100%	100%

**Gráfico No. 11**  
**El Salvador: expectativas de empresas sobre la inversión social para los próximos tres años**

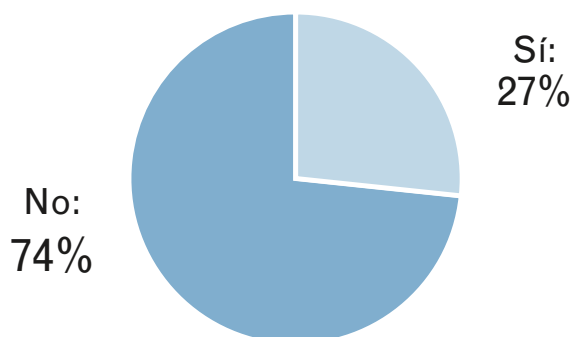


## Programas de Voluntariado Corporativo

### “Cuenta su empresa con programas de voluntariado corporativo”

**Gráfico No. 12**

**El Salvador: empresas que cuentan con Programas de Voluntariado Corporativo**





## Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial

### Principales beneficios para la Empresa de la RSE

“¿Cuáles considera usted que son los principales beneficios para su empresa de realizar prácticas de RSE?”

Beneficios	Frecuencia
Ayudar a los demás, a quienes lo necesitan	31%
Imagen de la empresa: permite la identificación dentro de la comunidad donde se ubica la empresa y la población en general	23%
Se logra un mayor compromiso de los empleados	11%
Mejora el clima organizacional dentro de la empresa	7.5%
Produce mayor rentabilidad para garantizar la sostenibilidad de la empresa	6.2%
Se mejora la productividad y eficiencia de los empleados	4.9%
Práctica de principios éticos y transparentes	3.6%
Se protege el medio ambiente y se genera ahorro	2.6%
Se otorgan otros beneficios a los empleados	2.3%
Apertura a un mayor mercado. incluso los más exigentes	2.0%
Confianza y preferencia de clientes	2.0%
Otros	4.4%
Total	100%

Las empresas perciben que los principales beneficios de realizar prácticas de RSE son “ayudar a los demás, a quienes lo necesitan” con un 31% y por “imagen de la empresa” con un 23%. También señalan que se puede lograr un “mayor compromiso de los empleados con el principio de RSE” con un 10.5%.

Para las empresas es muy importante ayudar a los demás y sobre todo a quienes más lo necesitan, ya que con esto contribuyen al desarrollo económico del país, a la vez con los programas de RSE se genera una mejor imagen de la empresa, lo que implica la generación de otros beneficios con efecto dominó para la entidad, como el logro de un mayor compromiso de los empleados para apoyar los programas.

Se reconocen otros beneficios también que son insumos de los efectos positivos de la RSE, entre ellos mejora del clima organizacional, producción de una mayor rentabilidad, incremento de la productividad, práctica de principios éticos y transparencia, entre otros.



## Conclusiones

- El 59% de los aportes que realiza la empresa en inversión social hacia la COMUNIDAD son realizados en dinero, mientras el 30% es en especies y el 11% es en el tiempo de los empleados. Las empresas grandes prefieren realizar estos aportes en dinero y en especies.
- Por lo montos que involucra, los tipos de proyectos que reciben mayor contribución en efectivo son los relacionados con infraestructura, como la construcción de viviendas y la introducción de los servicios básicos en las comunidades.
- La Inversión Social Empresarial en la COMUNIDAD a nivel nacional realizada en 2012 fue de US \$633 millones, con los aporte de la pequeña y mediana empresa por un valor de US\$139.4 millones y de las empresas grandes por un monto de US \$493.8 millones.
- Tampoco incluyen los aportes empresariales en otras áreas de desarrollo sostenible como medio ambiente, huella ambiental, producción más limpia, desarrollo de proveedores y de distribuidores, políticas públicas, transparencia, ni los diversos programas que las empresas impulsan hacia su interior, con los empleados y sus familias.
- Con respecto a 2012 el 47% de empresas expresa que en 2013 realizarán una mayor inversión hacia la COMUNIDAD y el 46% opina realizarán “igual inversión”, lo que refleja el interés de las empresas en continuar realizando inversión social en la COMUNIDAD. Sólo el 7.4% de las empresas expresa que realizará una menor inversión durante el presente año. Del total de empresas que pretenden realizar una mayor inversión social en la COMUNIDAD, dos tercios son empresas grandes.
- El 64% de empresas proyectan realizar una mayor inversión social en la COMUNIDAD en los próximos tres años, mientras el 33% proyectan realizar igual inversión social, y menos del 4% planea realizar una menor inversión social. La mitad de empresas que proyectan realizar una mayor inversión social en los próximos tres años son empresas grandes.

Estas cifras corresponden al financiamiento que las empresas realizan a diferentes programas sociales que se impulsan a lo largo y ancho del país. Las cifras no incluyen los aportes de la cooperación internacional, ni la contribución de las microempresas.

Entre mayor es volumen de ventas de las empresas mayor es la proyección de realizar igual o mayor Inversión social en la COMUNIDAD en los próximos tres años.

- Un poco más de la cuarta parte de las empresas cuentan con un Programa de Voluntariado Corporativo.
- Las principales motivos reconocidos por las empresas para impulsar prácticas de RSE son “ayudar a los demás, a quienes lo necesitan” con un 31%, mejora la “imagen de la empresa” con un 23% y “se logra un mayor compromiso de los empleados con el principio de RSE” con un 10.5%.



# III. Aporte de las fundaciones y ONG del sector privado

Este informe tiene como objetivo conocer el aporte de las Fundaciones y ONG de origen empresarial que tienen como propósito ejecutar proyectos de inversión social, filantropía y de responsabilidad social empresarial RSE.

En la primera parte, se presentan las generalidades de las Fundaciones y ONG, así como los objetivos para los cuales fueron creadas. En la segunda parte, se presentan los antecedentes históricos de las Fundaciones y ONG, las diferentes actividades por las cuales fueron creadas y cómo se originan las fundaciones de origen empresarial.

La tercera parte contiene aproximaciones cualitativas de las entrevistas semi-estructuradas a 71 fundaciones realizadas por FUNDEMAS. Este análisis se hace a partir de la visión, orígenes, estrategia, cómo se relacionan con las empresas, mediciones de impacto y mecanismos de financiamiento de las fundaciones.

La cuarta parte incluye los resultados cuantitativos de una encuesta voluntaria realizada a 42 fundaciones, describiendo los proyectos que ejecutan en diferentes áreas, tales como: salud, educación, prevención, emprendedurismo, entre otros. Los proyectos se presentan por ubicación geográfica, indican el número de beneficiarios y la inversión que realizan tanto en efectivo como en especie.

El estudio también incluye una quinta parte donde se resumen los proyectos que implementan las 42 fundaciones y la ubicación de los mismos, incluyendo cuadros y mapas; y una sexta parte donde se presentan veinte proyectos ejecutados por las fundaciones y ONG, financiados por el sector privado. En este apartado solamente se incluyen las primeras cuatro partes. El documento completo estará disponible en [www.anep.org.sv](http://www.anep.org.sv)

FUNDEMAS está preparando una base de datos que contenga información de los diferentes proyectos existentes, detallando el área de inversión, ubicación territorial, mecanismos de

financiamiento, entidades que participan, entre otros aspectos. Este instrumento será dinámico para posibilitar el ingreso de otros proyectos existentes o nuevos. De esta manera, los diferentes actores, principalmente los cooperantes internacionales y donantes locales, tendrán información para buscar qué proyectos apoyar, y con ello se logrará un mayor impacto económico y social entre los beneficiarios.

FUNDEMAS agradece el apoyo de las Fundaciones y ONG que apoyaron este estudio brindando la información de sus instituciones y de sus proyectos. Y muy especialmente agradecemos a la Fundación Gloria de Kriete quien nos apoyó proporcionándonos información del “Programa Ayudando a quienes Ayudan”.

## A. Generalidades sobre las fundaciones y ONG

De acuerdo al programa de las Naciones Unidas para el desarrollo PNUD, las Organizaciones No Gubernamentales, ONG, han sido la fortaleza y el alivio para millones de personas en el mundo que han sido marginadas de los servicios más elementales de salud, alimentación, educación, seguridad pública, y vivienda, entre otras.



También han ayudado a defender la integridad de las personas y a exigir el correcto funcionamiento de las entidades gubernamentales, además que han auxiliado a las personas ante las violaciones a sus derechos elementales traducidos en impunidad e injusticias.

Las Fundaciones y ONG son organizaciones privadas, que trabajan en función social y sin fines de lucro, para atender a un sector de la población en un territorio en particular. Los fondos para desarrollar sus obras son obtenidas a través de donaciones nacionales e internacionales, de entidades, de personas naturales o jurídicas y de gobiernos.

En El Salvador, las ONG han colaborado para el desarrollo, contribuyendo en áreas como educación, medio ambiente, salud, desarrollo organizacional comunitario, género, emergencia y ayuda humanitaria, asistencia a la niñez, asistencia jurídica, vivienda, arte y cultura, entre otros.

## B. Antecedentes sobre las fundaciones y ONG

Las Organizaciones No Gubernamentales, Fundaciones y Asociaciones aparecieron por primera vez en Polonia, más o menos en el mismo momento que en los países de Europa Occidental, en el período entre guerras: 1918-1939.

Al principio se ocupaban principalmente de las actividades relacionadas con la caridad, luego emprendieron actividades corporativas, culturales, educativas y científicas, además de seguir propagando la idea del desarrollo de la sociedad y la justicia social. Algunas tenían carácter confesional, otras eran totalmente laicas.

En El Salvador, surgieron las ONG con la creación de la Cruz Roja Salvadoreña, en marzo de 1885. Pero fue hasta la década de los 40 a los 50 que surgen más ONG, con el objetivo de satisfacer las necesidades básicas de la población salvadoreña de escasos recursos económicos, a través de la implementación de proyectos.

A partir de la década de los 80, las ONG tienen su mayor participación en El Salvador, debido al conflicto armado. En esta época, tuvieron la oportunidad de operar en una forma decisiva, creciendo cuantitativamente y cualitativamente, jugando papeles de asistencia y desarrollo a las comunidades de escasos recursos, ayudando al fortalecimiento de la sociedad civil salvadoreña.

Posterior al conflicto, las Fundaciones y ONG se involucraron en los procesos de reinserción tanto de los excombatientes de la fuerza armada como de la guerrilla, y en una gran cantidad de temas, asumiendo una amplia diversidad de roles en proyectos sociales, productivos y microfinancieros. A partir del año 2000, algunas de estas entidades fueron desapareciendo o reduciendo su ejecución por la falta de recursos, mientras otras se especializaron.

Ante esta irrupción, fue necesario aprobar en 1996 la Ley de Asociaciones y Fundaciones Salvadoreñas sin Fines de Lucro, constituyéndose las ONG bajo las figuras de Asociaciones o Fundaciones sin fines de lucro.

Justamente partir de esta fecha que empiezan a surgir las Fundaciones lideradas por el sector empresarial con el propósito de que estas ejecuten proyectos sociales, inversión social, filantropía y de Responsabilidad Social Empresarial RSE.

La tabla No. 13 presenta la información registrada en el Ministerio de Gobernación, según la cual en El Salvador existen registradas alrededor de 4,712 entre fundaciones, ONG, y asociaciones. De estas, aproximadamente 156 tienen origen empresarial.

## Fundaciones y ONG con origen empresarial

Las fundaciones se reconocen de origen empresarial cuando están vinculadas a una o más empresas, en su mayoría con una misión orientada hacia los campos de educación, salud, servicios sociales, desarrollo, cultura, comunidad y medio ambiente. Las fundaciones empresariales presentan en la práctica una variedad de metas, estructuras, formas de acción y orientaciones temáticas.

Después de hacer una investigación a 71 fundaciones, asociaciones y ONG de origen empresarial, se puede concluir que su creación es bastante reciente. La experiencia ha demostrado que las fundaciones empresariales exitosas son aquellas que son capaces de sumarse a actores externos de la empresa, como cooperantes internacionales y ONG locales, teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad en la que la empresa está inserta.

A estas 71 Fundaciones y ONG, FUNDEMÁS les entrevistó para documentar el trabajo que realizan, y adicionalmente se les envió solicitud para completar una encuesta para sistematizar el aporte que hacen a la comunidad.



## C. Resultado cualitativos de entrevistas semiestructuradas

FUNDEMÁS realizó entrevistas semi-estructuradas a 71 fundaciones y ONG, seleccionadas a partir de aquellas que participan en las convocatorias que anuales de la Fundación Gloria Kriete y las registradas por FUNDEMÁS. A partir del análisis realizado se describe el origen y objetivo, estrategia de intervención, el valor que genera para la empresa, cómo reportan y miden resultados e impactos y cómo se financian, entre otras variables.

### ¿Por qué las fundaciones y ONG del ámbito empresarial?

Para conocer y entender el origen y el objetivo estratégico de las fundaciones empresariales, la definición de sus ámbitos de acción, las distintas formas de financiamiento a las que pueden acceder y la relación con la empresa de la que surgen o generan alianzas; se debe comprender y reconocer el valor agregado que su trabajo aporta a la empresa, a la comunidad y al entorno, así como conocer las herramientas para medir el impacto.

Muchas empresas cuestionan si la existencia de una fundación como organización jurídicamente distinta a ellas es una buena estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, o si resultaría mejor asumir las tareas desde el interior de la organización. No existe una única respuesta, porque depende de la realidad, cultura, necesidades, recursos y sobre todo del giro de negocio de la empresa.

Aun así, hay una tendencia de parte de las empresas, de crear Fundaciones para que implementen sus prácticas de RSE con la comunidad, pues esto les posibilita apalancar sus operaciones con fuentes de financiamiento de la Cooperación Internacional y con el gobierno; aunque en los últimos años, el gobierno ha tendido a concentrar todos los proyectos sociales

**Tabla No. 13**  
**El Salvador: Fundaciones y ONG por área de trabajo**

Actividad	Cantidad	Actividad	Cantidad
Agricultura, agropecuarios	70	Desarrollo Local	30
Ambientalistas	166	Meteorología y mitigación de riesgo	10
Asistencia ancianos	26	Mujeres	52
Auxilio, auto motociclismo	26	Niñez	58
Beneficencia científica	200	Optometrista y parapsicología	60
Benéficos	175	Patronatos	1
Científica y cívica	25	Pesqueras	3
Comercial	46	Políticas	5
Comunicaciones	28	Protectora de animales	6
Cultural	202	Rehabilitación	48
Demográfica	3	Religiosos	1745
Dentales	5	Restauración	11
Deportivas	10	Salud	132
Derechos Humanos	17	Salud VIH SIDA	24
Desarrollo Humano	103	Sectas	9
Desarrollo Comunitario	193	Seguridad	19
Economía y Negocios	3	Desarrollo Social	61
Empleados estatales	4	Sociocultural, sociología	6
Empresariales	57	Solidarista	40
Excombatiente	18	Desarrollo Sostenible	85
Familia	10	Técnicos profesionales	44
Filosofía	1	Transporte	38
Financiera	18	Transporte marítimo	1
Gremiales	308	Tributario	1
Desarrollo Industrial	10	Turismo	45
Informática y Jurídico	36	Universidades	2
Desarrollo Integral	393	Vivienda	23
<b>Total</b>			<b>4,712</b>

Fuente: Ministerio de Gobernación



a través de su propia estructura lo cual ha restado calidad al beneficiario final, ya que muchos fondos que el gobierno apoyaba para apalancar obras sociales en salud, educación y otros ya no son aportados.

## ¿Cómo se originan las Fundaciones y ONG del ámbito empresarial?

Entre muchos factores, las fundaciones empresariales surgen para hacerse cargo de atender una necesidad de desarrollo social identificada por una empresa o un grupo de empresas. Pero también puede ser una respuesta empresarial para responder a una demanda de la comunidad, o una iniciativa conjunta de los grupos de interés –stakeholders–, lo que podrá conducir a una mejora de la relación con ellos.

La solución a esta necesidad puede dar origen a un proyecto. Las fundaciones del sector privado buscan que el proyecto sea atendido por una entidad experta y especializada en el uso de las herramientas apropiadas y que se dedique completamente a su administración.

Asimismo, pueden surgir a partir de la filantropía que la empresa tuvo en sus inicios, y que no se relaciona con una estrategia de negocio, sino que con una intervención solidaria y vinculada al público al que impacta.

## ¿Qué valor generan las fundaciones y ONG para la empresa que las origina/ apoya?

- Autonomía en la relación comunitaria.
- Mirada a largo plazo.
- Reputación corporativa, más allá de la imagen de marca.
- Eficiencia y efectividad en la inversión comunitaria a través de la especialización del equipo.
- Llegada a stakeholders diversos: gobierno, organizaciones comunitarias, otros.
- Separa la relación comunitaria del desarrollo comunitario.
- Permite el apalancamiento a iniciativas, a través de fondos de cooperación internacional.

## ¿Cómo se define la estrategia de intervención de las fundaciones empresariales?

La estrategia de intervención conlleva un dilema: ¿deben las empresas ser ejecutoras directas de los programas o no? Esta forma de intervenir tiene implicaciones profundas sobre la estructura organizativa de la empresa. Existen argumentos para una u otra estrategia y, en ocasiones, se hace necesario combinar ambas.

Es clave que las empresas definan en qué áreas y cómo actuarán, respondiendo a las necesidades que la comunidad ha detectado e, idealmente, que surja en acuerdo con otros actores.

Según un estudio realizado por la Fundación Ford, existen distintos enfoques o estilos de gestión de las fundaciones. Un enfoque es social-asistencial, y otro, más desarrollista. En el primero, la problemática social se define en términos de cómo insertar a los grupos marginales, mientras que el segundo se centra en cómo lograr alianzas con entidades sin ánimo de lucro, entidades del Estado y la propia comunidad.

A estos efectos, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Políticas públicas con énfasis local.
- Aspectos geográficos.
- Áreas de influencia.
- Stakeholders.
- Visión temporal y proyección.



## ¿Cómo se financian?

Generalmente el financiamiento proviene principalmente de la empresa, quien provee de capital humano, recursos operacionales y redes institucionales que ayudan en la gestión y administración de la fundación.

Una estrategia es buscar que la fundación sea de todos, impulsando la solidaridad, inclusión, redes, y pertenencia. Para ello, se puede buscar otros aportes, por ejemplo, de la cooperación internacional a través de agencias de cooperación bilateral o multilateral, gobierno central o municipal, y beneficiarios, con el objetivo de lograr un mayor involucramiento. También se puede buscar el involucramiento de otros actores como proveedores, clientes, colaboradores y otras empresas, generando con ello una causa común.

## ¿Cómo se relacionan con la empresa?

Este tema es complejo, ya que se requiere de una coordinación permanente para que los programas de la fundación estén alineados y no sean contradictorios con las definiciones estratégicas y operativas de la empresa.

Lo anterior es especialmente importante, cuando el público de interés es el mismo para la empresa y para la fundación. De esta forma, los empleados se alinean y se comprometen con las obras de la fundación pasando a conformar un voluntariado corporativo, lo que provoca un sentimiento de pertenencia y de tener un fin en común.

Se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir qué miembros de la empresa participan del directorio de la fundación.
- Definir si participarán en el directorio personas ajenas a la compañía.
- Procurar que exista una coordinación permanente con la gerencia de asuntos corporativos.
- Por otra parte, la fundación debe mantener cierta autonomía que le permita operar ágilmente. Es deseable que estén explícitos los términos legales, estructurales y de equipo operativo.
- Definir de qué forma se rendirán cuentas a los diferentes stakeholders: como parte de los resultados de la empresa o de forma independiente.
- Que la fundación esté alineada a la estrategia de responsabilidad social de la empresa.

## ¿Cómo se mide el impacto de las fundaciones?

Medir el impacto de los programas de la fundación en las comunidades con las que trabaja es clave, pero difícil. Se genera impacto y eso se debe demostrar, remarcando si se trata de filantropía o no. Este es uno de los retos más fuertes que presentan las fundaciones, porque generalmente presentan resultados de logros, pero falta profundidad en los impactos en el beneficiario.

Para estos efectos se proporcionan algunas sugerencias que podrían apoyar esta medición:

- Existen diversas metodologías, que tienen altos grados de complejidad. Pero como lo importante es mantener en mente el “make it simple”, es relevante crear un instrumento para medir la percepción: ¿qué hacemos y cuáles son los resultados?
- Tener claro que se requiere conocer resultados e impactos en lo económico, social y ambiental.
- Se debe calcular el beneficio que le reporta a la empresa la existencia de la fundación, porque generar capital reputacional equivale a buscar el beneficio de calcular este capital.
- Es importante medir permanentemente. De lo contrario, se podrá cuestionar la entrega de presupuesto, la pertinencia de los aportes por parte de terceros y la necesidad de permanencia de la fundación.

“Una fundación empresarial no debe ser creada para hacerse cargo de la responsabilidad social y ambiental que le corresponde a la empresa, porque dilatará el proceso de instalación de la cultura de desarrollo sostenible en la empresa, y evitará que las distintas gerencias de la organización asuman sus responsabilidades”.



## D. Resultado de encuesta a fundaciones registradas

Sobre la muestra de ONG, el tipo de muestreo es no probabilístico.

Como se mostró en la tabla No. 13, el universo de ONG, fundaciones y asociaciones en El Salvador es de 4,712, las cuales están enfocadas a una amplia diversidad de áreas de trabajo. De este total se filtraron por tipo de actividad, y se obtuvo un grupo de Fundaciones y ONG creadas por el sector empresarial para ejecutar sus proyectos.

Esto se complementó con trabajo en la web, para finalmente identificar aproximadamente a 156 Fundaciones y ONG del sector empresarial. A estas se les envió una convocatoria para completar una encuesta que buscaba sistematizar información inicial sobre sus características y sobre el trabajo que desarrollan. Se obtuvieron 42 encuestas completadas. En todo caso, la encuesta se mantiene abierta hasta lograr que participen la mayor cantidad de fundaciones y ONG del sector privado.

Se resumen los principales hallazgos:

- De las 42 fundaciones, 31 fundaciones tienen sus oficinas en San Salvador, 8 en La Libertad, y una en San Vicente, Sonsonate y Morazán.
- Las 42 fundaciones apoyan un total de 2 millones de salvadoreños con una inversión anual de US\$ 118.7 millones.

La tabla No. 14 resume las áreas temáticas a las cuales se dedican las fundaciones empresariales, las cuales mayoritariamente están enfocadas en educación, salud, deporte, programas de prevención de la violencia, y programas de capacitación laboral y oficios.

**Tabla No. 14**  
**Área de trabajo de 42 fundaciones de origen empresarial encuestadas**

Temas	cantidad de fundaciones	Porcentaje del total (42)
1. Salud	22	52%
2. Deportes	13	31%
3. Educación	27	64%
4. Cultura	14	33%
5. Programas de prevención de la violencia	19	45%
6. Programas de rehabilitación de delincuencia	1	2%
7. Capacitación laboral y en oficios	17	40%
8. Emprendedurismo	15	36%
9. Desarrollo económico local	11	26%
10. Vivienda y servicios sanitarios	3	7%
11. Agua potable, energía eléctrica, pavimentación	4	10%
12. Proyectos sobre medio ambiente	8	19%
13. Otros proyectos	15	36%





## IV. Casos de éxito de fundaciones y ONG

En las siguientes páginas, se presentan brevemente las experiencias de una decena de fundaciones y organizaciones no gubernamentales que fueron encuestadas, y accedieron a que sus casos fueran sistematizados y publicados en el presente documento. Los casos son los siguientes:

- A. Fundación de Promoción y Capacitación Social ÉXODO.
- B. Programa Empresarial SUPÉRATE.
- C. Fundación Amigos de la Educación, FUNDAEDUCA.
- D. Proyecto País.
- E. Libras de Amor – FUSAL.
- F. Limpiemos El Salvador – FUNDEMÁS.
- G. Fundación Gloria de Kriete.
- H. Fundación Educando a un Salvadoreño, FESA.
- I. Asociación Escalón.
- J. FEPADE.



## A. Fundación de Promoción y Capacitación Social Éxodo

FUNDACIÓN ÉXODO es una organización no gubernamental, cristiana, que opera cuatro albergues ubicados en Olocuilta, departamento de la Paz. El OBJETIVO es restaurar la vida de niños y niñas en situación de riesgo por medio de un modelo de excelencia en su cuidado para lograr su desarrollo físico, académico, emocional y espiritual en ambiente de Hogar.

La Fundación inicia sus operaciones en el año 1996, con una METODOLOGÍA de trabajo que está basado en un modelo de madre y padre sustitutos, quienes ayudados por un equipo de atención en una casa completamente equipada restauran las vidas de niños o niñas en un ambiente de hogar, para entregar a la sociedad ciudadanos cristianos dotados de una profesión y formación que les permita enfrentar la vida responsablemente.

Las edades de los niños y niñas en los albergues oscila entre 1 a 18 años de edad, ellos están distribuidos en 4 casas-hogar dentro del albergue dirigidas por personas capaces de darles el cuidado que merecen, conviven con ellos cumpliendo el rol de padres y fomentando de esta manera el ambiente familiar del que ellos carecen y necesitan.

El programa de ayuda es integral para atender al niño o niña en todas las áreas que necesita para desarrollarse. Para esto la fundación cuenta con un equipo de profesionales capacitados para brindar una asistencia integral a la población albergada.

Actualmente los BENEFICIADOS son 40 niños y niñas de 0 a 18 años de edad que se encuentran en situación de riesgo social. Los LOGROS de FUNDACIÓN ÉXODO ha sido la oportunidad de egresar a jóvenes útiles a la sociedad y capacitados para ser productivos al país.

La INVERSIÓN anual de FUNDACIÓN ÉXODO es de US\$240 mil, la cual es financiado por varios empresas lideradas por AVANCE INGENIEROS, quién a lo largo de 16 años ha financiado entre US\$20 mil a US\$40 mil dólares anualmente las obras de solidaridad de FUNDACIÓN ÉXODO.

Mayor información sobre cómo apoyar los programas de Fundación Éxodo la puede obtenerla escribiendo al e-mail [info@fundacionexodo.org.sv](mailto:info@fundacionexodo.org.sv), o llamado al número 2389-8926.

## B. Programa Empresarial Supérate

El PROGRAMA EMPRESARIAL SUPÉRATE fue creado en El Salvador por la Fundación Sagrera Palomo e Hilasal como una iniciativa de Responsabilidad Social Empresarial en el año 2004. A la fecha el programa cuenta con siete CENTROS a nivel nacional auspiciados por empresas y fundaciones comprometidas con el desarrollo económico y social de la región.

El OBJETIVO del programa es desarrollar jóvenes con potencial y deseo de superación personal, para que a través de una formación integral puedan optar a mejores oportunidades de formación profesional y de trabajo, con lo cual mejorarán su calidad de vida y su entorno.

La METODOLOGÍA del proyecto consiste en una franquicia social que estandariza aspectos operativos y académicos del programa, logrando un efecto multiplicador que le ha permitido establecer los diferentes centros existentes.

Las empresas y fundaciones han adoptado el modelo franquicia, estableciendo CENTROS y financiando su operación. En 2010, el Programa ¡Supérate! inició su expansión regional y creó un Centro ¡Supérate! en Panamá auspiciado por la Fundación Alberto Motta.

A la fecha están operando los siguientes CENTROS:

1. Centro Hilasal, San Juan Opico, La Libertad.
2. Centro ADOC, Soyapango, San Salvador.
3. Centro CASSA Sonsonate, Sonsonate.
4. Centro CASSA San Miguel, San Miguel.
5. Centro Fundación Alberto Motta, San Miguelito, Panamá.
6. Centro Fundación POMA, Santa Tecla, La Libertad.
7. Centro Industrias Merlet, Antiguo Cuscatlán, La Libertad.
8. Centro Fundación JUPÁ, Juan Díaz, Panamá.
9. Centro Fundación Raíces, Soyapango, San Salvador.



El programa SUPÉRATE busca beneficiar a jóvenes entre 14 y 18 años, de escasos recursos económicos, que se encuentren inscritos en escuelas del sistema público, que tienen alto rendimiento académico, con promedio igual o superior a 8.0/10, y que tengan alto deseo de superación personal.

Los graduados del programa SUPERATE cursan de manera extracurricular –fuera de sus centros escolares públicos- tres años de inglés, computación y valores. Adicional a ello se brinda apoyo psicológico, nutricional, becas universitarias y orientación profesional.

Para 2012 son 1,805 jóvenes BENEFICIADOS con el programa, de los cuales 1,029 son estudiantes que se encuentran activos en los diferentes centros SUPÉRATE y 776 graduados del programa. De los graduados, el 70% cursa estudios técnicos o universitarios, el 17% trabajan y estudian y el 13% solamente trabajan. Para 2013 la META es graduar 260 estudiantes más.

Las empresas deciden adoptar el programa por varias razones, principalmente porque se brinda una solución a una necesidad de mercado laboral, impulsando el desarrollo integral de jóvenes y creando capital humano de calidad; se forja una nueva generación de jóvenes comprometidos con su superación personal y con el desarrollo de la región, representa una solución de prevención de violencia social y brinda nuevas y mejores oportunidades de vida a los jóvenes beneficiados.

Los ALIADOS del programa son principalmente las empresas patrocinadoras de los centros SUPÉRATE. Microsoft brindó todas las licencias para la ejecución del programa curricular de computación. La Fundación Sagrera Palomo en 2010, firmó una alianza público-privada con USAID por US\$1.5 millones para establecer tres nuevos Centros SUPERATE en El Salvador.

Mayor información sobre cómo adoptar el programa SUPÉRATE la puede obtener escribiendo al e-mail [info@superate.org.sv](mailto:info@superate.org.sv), o llamado al número 2562-0290.

## C. Fundación Amigos de la Educación, FUNDAEDUCA

FUNDAEDUCA es una organización sin fines de lucro, que facilita y promueve las alianzas entre el sector empresarial, el Ministerio de Educación y la población más vulnerable de la sociedad, los niños.

EL OBJETIVO de FUNDAEDUCA es mejorar la calidad de la educación en el país mediante el apoyo directo del sector empresarial, del Ministerio de Educación y otras entidades u organizaciones nacionales e internacionales, comprometidas a desarrollar proyectos educativos.

FUNDAEDUCA nace en el año 2000 como una iniciativa de Responsabilidad Social Empresarial y desde entonces trabaja anualmente con proyectos de mejora de la calidad de la educación pública del país.

La METODOLOGÍA es buscar apoyar cualquier iniciativa privada, individual o colectiva que quiera trasladar al mundo de la educación su experiencia y conocimientos; y generar y diseñar programas de carácter educativo que se adapten a las necesidades de los centros escolares públicos.

Se cuenta para la realización de los proyectos con el apoyo directo de las empresas, por medio del cual se ha logrado un acercamiento directo del sector privado con la realidad y necesidades de los niños y jóvenes en la educación. Por ello, los programas han sido catalogados como una de las mejores prácticas de responsabilidad social empresarial por el Banco Mundial, debido a que el apoyo brindado va directamente al estudiante.

FUNDAEDUCA ha identificado limitaciones en los centros escolares públicos, en infraestructura, material didáctico, medios, entre otros, lo que afecta la calidad de la educación de los niños y jóvenes.

Los esfuerzos de FUNDAEDUCA están enfocados en brindar herramientas para que los alumnos tengan mejores oportunidades educativas y de desarrollo en la sociedad, por lo que se apoya el área de informática, se otorgan becas de inglés intensivo, se instalan laboratorios de química, biología y ciencias, se impulsan charlas motivacionales y vocacionales, entre otros.

Todos los proyectos tienen como objetivo el involucrar a la comunidad educativa, padres de familia y alumnos en el desarrollo de los proyectos para beneficio de los mismos, evitando el involucramiento de los niños y jóvenes en las pandillas.

A la fecha son más de medio millón de estudiantes BENEFICIADOS con el programa de 69 centros escolares públicos. Niños y jóvenes del sector rural y urbano. Para ello FUNDAEDUCA ha realizado una INVERSIÓN superior a los US\$10 millones. Para



## D. Proyecto País

el financiamiento del programa se ha contado con el aporte económico y la transferencia de conocimientos de 45 padrinos, entre empresas y personas naturales.

Entre los padrinos de la educación se encuentran: Del Sur, Texaco, Nejapa Power / Cenergica, Banco Davivienda, La Prensa Gráfica, Inmobiliaria Apopa S.A., El Diario de Hoy, Roberto Ortiz Ávalos, La Fabril de Aceites, S.A., Citi Bank, Fundación Sigma, TCS, AMANCO, Pepsi, Price Charities / Aprender y Crecer, Plycem, Harisa, Unilever, Javier Simán Dada, La Panetiére, Ingenio el Angel, Mister Donut y Nash, SERSAPROSA, Compañía Azucarera, La Centroamericana, AFP Confia, Freund, Imacasa, Puma, Fundación Félix Simán, ABS, BODESA, COMERSAL, Las Veraneras, José Roberto Dutriz, Expresso Bibliográfico, Academia Británica Cuscatleca, FUNDATAMARINO, Tomas Regalado Dueñas, Grupo Roble, Cajas y Bolsas, YKK, Molsa, ALCASA, Monte Sinai, Academia Educlase, entre otros.

El programa ha impulsado alianzas estratégicas entre el sector privado, el Ministerio de Educación, organizaciones nacionales e internacionales, en beneficio de los centros escolares públicos. Actualmente existen alianzas con las siguientes organizaciones: MINED, Banco Mundial, BID, Microsoft, The Trust for the Americas, Universidad Francisco Gavidia, ASI, FONAES, Instituto Especializado de Educación Superior el Espíritu Santo y ANEP.

Mayor información sobre cómo ser parte del proyecto, la puede obtener visitando [www.fundaeduca.org](http://www.fundaeduca.org)

PROYECTO PAÍS nace en el 2009 como una iniciativa de empresarios jóvenes que buscan promover valores, liderazgo y una cultura de PAZ en la juventud salvadoreña. Es un programa que desarrolla oportunidades para jóvenes en riesgo social con el fin de formar una juventud comprometida con su superación personal y el bienestar del país.

Todas las actividades del programa están enfocadas a la prevención primaria de la violencia a través del deporte, dirigidas a niños, niñas y jóvenes de entre 6 a 18 años de edad, que se encuentran en riesgo de cometer un delito, ingresar a una pandilla o que su entorno se encuentra vulnerado por situaciones negativas.

El programa actualmente se desarrolla en los municipios Tonalá e Izalco en Sonsonate; Tonacatepeque y Parque Satélite en San Salvador; en el departamento de La Unión, y en los municipios de San Isidro, San Martín, San José Villanueva.

La METODOLOGÍA propone la articulación y ejecución de un conjunto de talleres y actividades de naturaleza preventiva con el objetivo de generar una mejor convivencia social y comunitaria por medio de la enseñanza de habilidades sociales, deportivas, utilización productiva del tiempo libre y el aprovechamiento de espacios deportivos para la práctica deportiva. El modelo de trabajo es el siguiente:

1. Salud física y mental, mediante clínicas de fútbol sala y atención terapéutica especializada, durante la semana, en horario que los jóvenes no se encuentren estudiando.
2. Valores y convivencia, mediante talleres de valores y convivencia, antes de cada entreno o clínica.
3. Participación social y ciudadana, a través de una liga de fútbol sala.
4. Talleres de Empleabilidad para aquellos jóvenes que por diversas razones no pueden continuar estudiando o desean trabajar y estudiar a la vez; se les enseña habilidades para la vida.

El programa contempla el seguimiento a los jóvenes, utilizando los siguientes indicadores:

1. Indicadores cuantitativos: número de incidencias en los partidos de futbol, calificaciones, número de asistencias, entre otros.
2. Indicadores cualitativos: medición del cumplimiento de valores dentro del área de juego, pues se sigue una lista de valores que están alineados con lo emocional y deportivo. Se observan las actitudes tanto de padres como maestros, pues ellos son responsables en la mayoría de los casos de la estima que se tengan los jóvenes, de manera que también se trata de involucrarlos en talleres de valores y convivencia.



Entre los LOGROS obtenidos se destaca el aumento las inversiones en el programa por nuevos participantes, con los cual aumentará el número de beneficiarios directos e indirectos en 2013. Además ha disminuido la deserción escolar debido a que los jóvenes están más motivados por el deporte; también se han rescatado de la delincuencia a más de 8,000 jóvenes pertenecientes a 33 comunidades en las 6 sedes de trabajo del programa.

En 2012, los BENEFICIARIOS directos del programa sumaron 2,600 jóvenes y un total de 10,400 beneficiarios indirectos, entre los que se encuentran las familias de estos jóvenes. En los últimos tres años, la INVERSIÓN realizada en el proyecto ha sido de US\$ 627 mil. Para 2012 corresponde el monto de US\$ 206 mil

Adicionalmente, se ven beneficiadas las comunidades en donde el programa se desarrolla, dado que hay oportunidades de generar ingresos y dinamizar las economías comunitarias, con las ventas que realizan los micro-negocios, durante los partidos organizados.

Las RAZONES por las que se apoya el proyecto es la búsqueda de alejar a los jóvenes de la violencia, teniendo al deporte como ancla para evitar que se relacionen con pandillas o con actos ilícitos, y logren finalizar sus estudios escolares.

PROYECTO PAÍS es una plataforma de responsabilidad social corporativa, que permite a sus socios integrar los objetivos estratégicos con los objetivos del desarrollo social en el entorno más cercano de la empresa, así como involucrar de manera directa a sus colaboradores en el programa.

Entre los socios se encuentra Grupo Hilasal, Fundación Poma, 3 Puntos, Fundación Caoba, Bufalo Wings, Interlex, Republik Parking System, FUSAL, FEPADE, USAID, Grupo CALVO y Grupo CASSA.

Para mayor información sobre el programa dirigirse a [proyectopais.comunicaciones@gmail.com](mailto:proyectopais.comunicaciones@gmail.com).

## E. Libras de Amor - FUSAL

FUSAL es una organización privada, sin fines de lucro, que canaliza la experiencia y responsabilidad social de empresarios salvadoreños comprometidos con el desarrollo humano, se solidariza con las personas menos favorecidas de la sociedad y se pone al servicio de ellas a través de acciones en salud y educación.

Desde 2004 hasta la actualidad, ha desarrollado el programa de seguridad alimentaria nutricional conocido como LIBRAS DE AMOR, el cual tiene como OBJETIVO contribuir a la superación de la pobreza en El Salvador, a través de la reducción de la desnutrición infantil y la anemia, rompiendo con el círculo vicioso de la desnutrición, y convirtiéndolo en un círculo virtuoso a través de la educación y motivación de las familias para que adopten prácticas y estilos de vida más saludables.

Basándose en el modelo de las causas de la desnutrición de UNICEF, FUSAL ha desarrollado una METODOLOGÍA de intervención que aborda de manera integral el problema. El modelo incluye dos componentes: desarrollo temprano de la infancia y seguridad alimentaria y generación de ingresos; y un eje transversal, sostenibilidad social.

El modelo se caracteriza por estar centrado en la persona, ser holístico, flexible, evolutivo, innovador, dinámico, integral, sostenible y replicable. Esto permite adaptarse a las condiciones del entorno, características de cada municipio o replantear algunas estrategias para cumplir los objetivos.

Los componentes se desarrollan de la siguiente manera:

1. Componente de Desarrollo Temprano de la Infancia se centra en las atenciones nutricionales y estimulación temprana de los niños, niñas y mujeres embarazadas. Se realiza monitoreo de peso y talla, y tamizaje de anemia; acompañado de consejería nutricional a las madres y padres que participan en el programa para que adopten hábitos de higiene y alimentación más saludables; además de brindar controles infantiles y vitaminas.
2. Componente de Seguridad Alimentaria y Generación de Ingresos inicia desde el primer año de intervención del programa y pretende que las familias puedan acceder a alimentos más nutritivos o establezcan sus propias iniciativas productivas que les generen ingresos para mejorar su alimentación y calidad de vida. Entre las iniciativas que establecen las familias están: huertos caseros, granjitas criollas, elaboración de artesanías y dulces típicos, granjas de tilapia, apiarios, tiendas nutritivas, entre otras.
3. El eje transversal de sostenibilidad social es la base para construir una red que garantice la sostenibilidad de la transformación de la comunidad. Ésta se informa, adquiere conocimiento, se motiva y participa activamente para mejorar



la calidad de vida de su familia y su comunidad. Algunos miembros de la comunidad se convierten en voluntarios comunitarios que apoyan y motivan a otras familias a mejorar su nutrición o iniciar un proyecto productivo. Es en esta fase que se vinculan los líderes comunitarios en las redes sociales existentes y acompañan a las comunidades a conformar o fortalecer una estructura municipal para la vigilancia y promoción de la seguridad alimentaria nutricional.

**LIBRAS DE AMOR** se enfoca en municipios rurales que se enfrentan a tasas de desnutrición infantil por arriba de 25%. Entre esos municipios se encuentra Guaymango, Apaneca, Ataco, en el departamento de Ahuachapán; Santa Catarina Masahuat, San Julián, en el departamento de Sonsonate; y los municipios de Arambala, Torola, San Simón, Perquín, Joateca, Jocoatique, El Rosario, San Isidro y San Simón, en el departamento de Morazán.

Los **BENEFICIARIOS** actuales del programa son 104,161 personas de los 15 municipios en donde el programa interviene, atendiendo principalmente a familias con niños y niñas menores de cinco años y mujeres embarazadas. Este es el componente en el que se logra un mayor impacto para prevenir consecuencias de la desnutrición.

Una evaluación realizada por el BID en 2010 en cuatro comunidades con programa versus otras comunidades sin programa, muestra los siguientes **LOGROS**:

1. El programa es innovador y completo, e incorpora diversas actividades.
2. El programa reduce la desnutrición crónica en 11.9 % en niños menores de cinco años.
3. Libras de Amor aumenta la talla en 0.86 cm en niños menores de cinco años.

Asimismo, **FUSAL** realizó en 2011 un monitoreo de talla en niños y niñas de cinco a nueve años, escolarizados en los municipios funciona el programa. Se tomó

una muestra del 54%, 3,492 niños, de ellos, 2,624 habían participado del programa; el 75% contaba con una talla apropiada para su edad. De los 868 niños que no habían participado en el programa, solamente un 41% tenía una talla adecuada para su edad. Esto demuestra que la intervención de Libras de Amor tiene un impacto positivo y con resultados sostenibles en el tiempo.

Invertir en nutrición es fundamental para elevar la productividad de la población, fomentar el desarrollo económico del país y lograr una reducción sostenible en los niveles de pobreza. Además, el programa ha propiciado la construcción de una cultura de generosidad y solidaridad entre los salvadoreños. Con los aportes del sector privado se ha logrado **INVERTIR** en promedio US\$ 1.7 millones por municipio.

Entre las empresas colaboradores se puede mencionar: Súper Selectos, Citi, The Coffee Cup, Avianca Taca, Grupo Roble, Hotel Real Intercontinental, Excel Automotriz, CASSA, Hilasal, Agrosania, Cajas y Bolsas, Microsoft, Payless, Teleperformance, The Office Gurus, Corporación Pirámide, Lee Shoes, Grupo Caoba, Unilever, ESEN, Ogilvy, Grupo Radio Stereo. También se cuenta con el apoyo de organizaciones como: Fundación Poma, Fundación TCS, Fundación Gloria de Kriete, Fundación Strachan, Fundación Sagrera Palomo, BID, RTI, USAID, JICA.

Mayor información sobre cómo apoyar el proyecto la puede solicitar escribiendo al e-mail [librasdeamor@fusal.org](mailto:librasdeamor@fusal.org).

## TESTIMONIAL

### Conoce a Marcos y Kevin

En una casa en Rancho Quemado, Perquín vive María Jacinta Romero con sus dos hijos Marcos y Kevin de dos años de edad. Su casa está ubicada en una zona de difícil acceso donde la unidad de salud más cercana queda a una hora y media de distancia caminando. El esposo de María Jacinta se dedica al cultivo de hortalizas y es la única fuente de ingresos de su familia.

María Jacinta ha cuidado de sus hijos con mucha dedicación y esfuerzo, siendo gemelos el cuidado de ellos es un reto más difícil de lo normal. Sin embargo, cuenta con el apoyo incondicional de su comadre quien le ayuda a cuidar a los niños como si fueran propios.

La nutricionista y la promotora de **LIBRAS DE AMOR** visitaron a María Jacinta en su hogar. Platicaron con ella sobre la crianza de sus hijos: cómo jugaba con ellos, qué les preparaba de comer, con qué frecuencia comían y las porciones que les daba. También pudieron conocer más sobre los hábitos de higiene y saneamiento de María Jacinta; cómo se lavaba las manos y si tenía acceso a agua potable, si tenía su cocina dentro o fuera de la casa, entre otros detalles de su rutina cotidiana.



## F. FUNDEMÁS – Limpiemos El Salvador

Durante la visita de la nutricionista quedó en evidencia que los gemelos Marcos y Kevin no tenían la talla y peso que les correspondía para su edad, y que tenían desnutrición aguda y anemia.

Para dar una atención inmediata al problema de desnutrición, se proporcionó a la familia un suplemento nutricional llamado Xango, el cual puede ser utilizado en varias recetas y se recomendó a la madre a prepararlo como atol; que se los diera a los niños como merienda a media mañana y a media tarde para que pudieran mejorar y aumentar de peso. A Marcos y Kevin les encantó tanto el atol de Xango, que ellos mismos le pedían la merienda a su mamá.

En tan solo 15 días los niños ya habían aumentado una libra cada uno y María Jacinta estaba viendo la mejora en sus hijos expresando: “Me siento con mucha esperanza ahora que LIBRAS DE AMOR estará trabajando con mi comunidad. Yo he visto en unas semanas lo que una alimentación diferente puede hacer en la nutrición de mis hijos, los veo más contentos y más sanitos”.

Elaborado por el equipo de FUSAL

LIMPIEMOS EL SALVADOR es un programa de educación ambiental que la Fundación Empresarial para la Acción Social, FUNDEMÁS, junto a sus socios fundadores ha creado para responder a las necesidades de formar una cultura de protección al medio ambiente en El Salvador, para tener una mejor calidad de vida de los habitantes e incidir en la salud, economía y ecosistema del país.

El OBJETIVO del programa es contribuir a la generación de un cambio de cultura que permita tomar acción directa en beneficios del medio ambiente para reducir el impacto del cambio climático, desastres naturales y enfermedades, y por falta de salubridad, mediante acciones de concientización, formación y activación de la población salvadoreña.

El programa, que nació en 2011, es permanente. La METODOLOGÍA implementada, establece tres ejes de acción:

- **CONCIENTIZAR:** al sector empresarial, comunidad e instituciones gubernamentales y no gubernamentales, a través de charlas, foros y videos, sobre el impacto ambiental que genera el mal uso de los recursos naturales y desechos en las actividades cotidianas, del hogar o de la producción.
- **FORMAR:** en valores y conocimiento para lograr un cambio de actitud, cultura y comportamiento a través de talleres a maestros.
- **ACTIVAR:** a la población salvadoreña para trabajar por el rescate del ecosistema actualmente en peligro, a través de jornadas de limpieza y reciclaje a nivel nacional.

Son varios los logros alcanzados con el programa, entre los que se encuentran:

- Alianzas con 60 entidades de gobierno central, alcaldías, universidades, gremiales, ONG y empresas privadas.
- Alianza con el Ministerio de Educación para incorporar el material educativo de LIMPIEMOS EL SALVADOR en la materia de Ciencia, Salud y Medio Ambiente de los niveles de educación básica.
- Se ha elaborado un material específico para las capacitaciones dirigida a los maestros denominado “Guía para el Educador”, el cual incluye veinte lecciones que enseñan de forma sencilla y dinámica, temas importantes sobre el medio ambiente y consejos para poner en práctica y formar parte del Programa LIMPIEMOS EL SALVADOR.
- Se han realizado 56 talleres de formación para maestros de las escuelas del Programa de Tiempo Pleno y Ciudadanía, con la participación de 1,512 maestros, que podrán educar y



concientizar sobre la importancia del cuidado del medio ambiente a más de 60,480 estudiantes.

- Como resultado de las jornadas de concientización para maestros, se ha logrado realizar una serie de actividades con la participación de ellos y sus alumnos, como reciclones, competencias de reciclaje de plástico y aluminio, desfiles de prendas recicladas con plástico, entre otros.
- Se ha realizado más de 75 charlas de concientización, logrando impactar a 4,875 personas entre estudiantes universitarios, padres de familia y empleados.
- Se ha realizado ocho jornadas de limpieza en diferentes puntos de El Salvador, contando con el apoyo de más de 3,510 voluntarios.

Los **BENEFICIARIOS** del programa, es la población salvadoreña en general, mediante los programas de concientización del uso y cuidado del medio ambiente; al formar maestros para que repliquen el mensaje a los jóvenes y activar a la población para que pongan en acción prácticas ambientales.

**LIMPIEMOS EL SALVADOR** trabaja con las comunidades y diferentes sectores diseminando un mensaje común pero específico para cada público. El programa realiza proyectos con las comunidades para volverlos auto-sostenibles, que además les genera un incremento económico, ya que venden todo el material reciclado generándoles ganancias a las comunidades.

**LIMPIEMOS EL SALVADOR** nace con el apoyo de más de 60 alianzas entre entidades del gobierno central, alcaldías, universidades, gremiales, ONG y empresas privadas, quienes aportan en conjunto US\$130 mil al año para el sostenimiento del programa. Este es un buen ejemplo de alianzas público-privadas.

Mayor información sobre cómo apoyar el proyecto la puede obtener escribiendo al e-mail [info@fundemas.org](mailto:info@fundemas.org).

## G. Fundación Gloria de Kriete

La **FUNDACIÓN GLORIA DE KRIETE** es una fundación familiar, que sueña y trabaja en la construcción de una sociedad más solidaria, comprometida con el desarrollo integral de los más necesitados.

Desde el 2005 ha entregado el premio **AYUDANDO A QUIENES AYUDAN**, único reconocimiento público a nivel nacional que hace visible el trabajo de las fundaciones y ONG en el país, a través de un concurso que abre la oportunidad para participar en la asignación de fondos para la ejecución de proyectos en beneficio de las comunidades.

El programa de premiación se desarrolla con el **OBJETIVO** de apoyar proyectos de índole social que impacten positivamente en la niñez y juventud salvadoreña, e instituir un premio nacional que apoye a las organizaciones con responsabilidad social.

La **METODOLOGÍA** mediante la cual se entregan los premios comienza con la convocatoria pública por parte de la Fundación, para que todas aquellas organizaciones sin fines de lucro que realizan proyectos sociales en las comunidades salvadoreñas, participen del programa postulando sus proyectos.

El siguiente paso es la selección de los diez proyectos finalistas a través de una exhaustiva evaluación. Los proyectos finalistas luego son presentados en un evento que permite reconocer públicamente la labor de sus instituciones. De ellas se escogen a las entidades ganadoras, las cuales se hacen acreedoras de un apoyo financiero que la Fundación Gloria Kriete otorga para implementar los proyectos ganadores. Los premios entregados son los siguientes:

- Primer lugar, US\$100,000
- Segundo lugar, US\$75,000
- Tercer lugar, US\$50,000
- Premio a la educación: \$50,000, entregado por la Fundación Caoba

Los **BENEFICIADOS** han sido las 27 fundaciones y organizaciones no gubernamentales que han recibido el premio **AYUDANDO A QUIENES AYUDA** por parte de la Fundación Gloria de Kriete. Con la ayuda económica brindada se ha logrado impactar positivamente la vida de miles de salvadoreños que viven en comunidades en riesgo en donde se desarrollan los proyectos premiados.

Fundación Gloria Kriete tiene siete años en los cuales ha premiado la excelencia y trayectoria de la labor social en el país. Como **ALIADO** ha contado con el apoyo de Fundación Caoba, que entrega adicionalmente un premio a la educación.

Para mayor información sobre las actividades de la Fundación Gloria de Kreite, contactar con [douglasmarroquin@gmail.com](mailto:douglasmarroquin@gmail.com)





## H. Fundación Educando a un Salvadoreño, FESA

La FUNDACIÓN EDUCANDO A UN SALVADOREÑO FESA, es una entidad privada sin fines de lucro, orientada a desarrollar integralmente a los jóvenes, a través de la formación humana, académica y deportiva, con el OBJETIVO de mejorar la calidad de vida de la juventud salvadoreña.

A principios del 2001, la Liga Soyapango se instituyó como Fundación Educando a un Salvadoreño, FESA, y adquirió como modelo de trabajo una METODOLOGÍA que contempla los siguientes tres ejes de acción:

### Eje Académico

1. Oportunidad para jóvenes becarios de continuar sus estudios de educación básica y bachillerato.
2. Becas académicas-deportivas a medio tiempo y tiempo completo.
3. Enseñanza del idioma inglés.
4. Enseñanza de computación.

### Eje Deportivo

1. Reclutamiento transparente y objetivo de talentos en todo el país.
2. Entrenamiento sistemático técnico-táctico y físico.
3. Competencia nacional e internacional.
4. Alianzas con equipos profesionales donde a futuro jugarán los becarios.

### Eje Humano y Salud

1. Programa estructurado de Valores y Virtudes.
2. Formación espiritual, respetando el derecho a culto
3. Programa de salud general y odontológica
4. Programa de nutrición especial para atletas de alto rendimiento

Aproximadamente el 80% de los estudiantes integrantes del proyecto, provienen de vecindarios con altos índices de violencia y consumo de drogas; además el 72% de estudiantes de primer año ingresan al programa con signos de malnutrición. De ellos, un 90% que se gradúan de bachilleres continúan sus estudios en las universidades locales o becados como atletas escolares en los Estados Unidos o en otros países extranjeros.

Entre los LOGROS de FESA destaca haber graduado más de cinco promociones de jóvenes bachilleres becarios, quienes han continuado sus estudios universitarios en el país, e incluso algunos en el extranjero. Otros jóvenes han tenido la oportunidad de pertenecer a la Primera, Segunda y Tercera división profesional de fútbol y otros en las selecciones juveniles Sub-17 y Sub-20, a los cuales se les brinda seguimiento para monitorear los avances de su desarrollo.

FESA BENEFICIA anualmente a 120 niños y jóvenes, de entre 12 a 17 años de edad. A lo largo del proyecto se han visto beneficiados 3,000 jóvenes y niños.

Durante este tiempo FESA ha contado con el apoyo de Digicel, Herbalife, Scotiabank, Medicamentos MK, Jaguar Sportic, La Curacao, Tbox, LaGeo, y el Ministerio de Educación. El 70% de sus recursos provienen de personas que apoyan a la fundación y 30% viene de empresas y alianzas con gobierno.

Para mayor información sobre el programa puede escribir al e-mail [infofesa@fesaelsalvador.com](mailto:infofesa@fesaelsalvador.com)



# I. Asociación Escalón

ASOCIACIÓN ESCALON constituida a partir de marzo de 2011, tiene por OBJETIVOS busca la sostenibilidad económica, social y ambiental de la Colonia Escalón y sus zonas aledañas, apoyándose en el fomento de la inversión social y urbana.

La METODOLOGÍA de trabajo está fundamentada en los siguientes ejes de acción:

## INVERSIÓN SOCIAL

1. **PROYECTO COMUNIDADES SOSTENIBLES:** que tiene como objetivo contribuir a la generación de empleo mediante el fomento de la inserción laboral, la creación de microempresas y el fortalecimiento de la competitividad de las MIPYME de nueve comunidades en vías de desarrollo de la Colonia Escalón.
2. **PROYECTO FUNDAMADRID:** desarrollado con el objetivo de formar integralmente a niños y jóvenes, a través de prácticas deportivas y el fomento de valores. Este proyecto se implementa en el Complejo Educativo Concha Viuda de Escalón para favorecer el sano entretenimiento y la práctica de hábitos y actitudes positivas en los alumnos beneficiados, para incidir en su rendimiento académico y su integración social.
3. **PROYECTO VOLUNTARIADO CORPORATIVO:** Busca involucrar a las empresas radicadas en la zona en actividades de desarrollo comunitario.
4. **PROYECTO CLASES DE INGLÉS:** beneficia anualmente entre 10 y 15 alumnos pertenecientes al Centro Escolar Concha viuda de Escalón, con clases intensivas de inglés. Este proyecto se realiza en alianza con la ONG "Education in need" conformada por ejecutivos de AVIANCA TACA.
5. **PROYECTO CLUB GLEE:** que desarrolla el programa de liderazgo social denominado Central American Leadership CALI, en el cual se ofrece espacio para que 18 niños y niñas del Complejo Educativo Concha viuda de Escalón practiquen sus aptitudes de canto y baile en alianza con Club Glee, albergado por la ONG Glasswing.

## INVERSIÓN URBANA

1. **ORDENAMIENTO TERRITORIAL:** se ha diagnosticado la situación actual de la Colonia Escalón y se ha elaborado un plan de desarrollo que incluye el re-diseño y mejora de los espacios públicos, ordenamiento de la imagen urbana de vías, arriates y aceras, así como el incremento de la accesibilidad y peatonalidad. Se está trabajando en una Ordenanza de Ordenamiento Territorial.
2. **ORDENAMIENTO DEL TRÁFICO:** Se ha desarrollado un estudio con el objetivo de evaluar el impacto actual y futuro del tráfico vehicular de la zona para proponer las medidas de mitigación y minimización de impacto.
3. **PUNTO DE ATENCIÓN SOCIAL PAS:** a través de una alianza con la Alcaldía Municipal de San Salvador AMSS, busca facilitar a los habitantes de la Colonia Escalón una plataforma de comunicación con las autoridades pertinentes para mantener un ambiente armonioso y sano.



Los LOGROS alcanzados se resumen de la siguiente manera:

## INVERSIÓN SOCIAL

- Proyecto de Comunidades Sostenibles: 11 Empresas fortalecidas, 158 Ideas de Negocios, 134 empresas creadas, 265 personas fortalecidas en su espíritu emprendedor, 281 empleos creados, 66 personas insertadas en empresas que operan en La Escalón y empresas amigas, 215 empleos generados por pymes creadas.
- Proyecto FUNDAMADRID: 291 niños y jóvenes beneficiados, y 2 jóvenes sobresalientes patrocinados para asistir a un campamento en Madrid, España.
- Proyecto de voluntariado corporativo: 80 ejecutivos voluntarios integrados en actividades para el desarrollo comunitario.
- Proyecto clases de inglés: 12 jóvenes perfeccionando el idioma inglés.
- Proyecto Club GLEE: 18 jóvenes han perfeccionado canto y baile.

## INVERSIÓN URBANA

- “Punto de Atención Social” instalado en la Escalón y en funcionamiento.
- Propuesta “Ordenanza de Ordenamiento Territorial” y “Plan Parcial La Escalón” presentados y en gestión de aprobación.
- Propuestas de “Ordenamiento del Tráfico” presentadas y en proceso de aprobación.

Los BENEFICIARIOS son las empresas radicadas en la zona, vecinos y comunidades aledañas a la Colonia Escalón. La RAZÓN de apoyar los proyectos es para darle verdadero significado a la palabra “vecino”, trabajando unidos empresarios, comunidades y autoridades para que la Colonia Escalón se convierta en un modelo de calidad de vida urbana, donde reine la convivencia armónica e incluyente.

Para mayor información del proyecto, comunicarse con [info@laescalon.org](mailto:info@laescalon.org).

## J. Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo, Fepade

La FUNDACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO, FEPADÉ lleva más de 25 años de estar trabajando el tema educativo en El Salvador, contando para la realización de sus programas, con el apoyo de los empresarios del país en conjunto con el Ministerio de Educación y la cooperación extranjera.

Para dar aporte la educación del país, FEPADÉ cuenta con el programa EDUBECAS. Por medio de este programa, FEPADÉ administra y otorga becas, ya sean totales o parciales, a estudiantes salvadoreños, con el OBJETIVO de proporcionar a los jóvenes la ayuda económica necesaria para que puedan continuar sus estudios de bachillerato y/o estudios superiores.

El programa ha funcionado desde el año 1993 hasta la fecha, y la METODOLOGÍA ha consistido en otorgar becas de estudios en educación básica, media, superior universitaria y técnica, a estudiantes de limitados recursos económicos, que muestren contar con alto rendimiento académico, y que tengan la voluntad de seguir estudiando. Para ello, se pone a disposición un fondo económico anual, el cual es distribuido en cuotas mensuales, que permita costear los gastos correspondientes a los estudios que los becarios estén cursando.

A la fecha FEPADÉ ha BENEFICIADO a 19,401 jóvenes con las becas proporcionadas por el programa. Estas becas han requerido de una INVERSIÓN que supera los US\$ 22 millones, totalizado desde el inicio del programa.

Las EDUBECAS cuenta como ALIADOS a instituciones tales como el Gobierno de El Salvador, a través del Ministerio de Educación y el Banco Central de Reserva, FUNDEMÁS, Unión Europea, AID, empresas privadas, así como personas particulares que se han identificado con la causa de brindar oportunidades de educación a los jóvenes salvadoreños.

Mayor información sobre cómo ser parte del proyecto, la puede obtener visitando [www.fepade.org.sv](http://www.fepade.org.sv)





# 3 Empresas impulsando el desarrollo sostenible



**MEJORANDO EMPRESAS**

**TRANSFORMANDO VIDAS**



## TERCERA PARTE: Empresas impulsando el desarrollo sostenible

# I. Hacia la sostenibilidad: Visión 2050

La sostenibilidad tiene una variedad de significados, dependiendo del contexto. En el ámbito corporativo, el término se utiliza a menudo para referirse a un enfoque de “triple resultado” a través del cual las empresas buscan ofrecer no sólo beneficios y resultados económicos sólidos, sino también un buen rendimiento desde el punto de vista ambiental y social.

La dimensión ambiental se refiere a la capacidad de una empresa para hacer negocios de manera que reduzca al mínimo la contaminación y refleje un manejo cuidadoso de los recursos naturales. La dimensión social abarca una gama de temas, incluyendo condiciones de trabajo, diversidad étnica y de género, compensación laboral, capacitación para los empleados, contribuciones directas de las empresas al desarrollo humano, inclusión socioeconómica, entre otras.

El **PROYECTO VISIÓN 2050** del **CONSEJO EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE, WBCSD**, con sede en Ginebra Suiza, y representado en El Salvador por el Consejo Empresarial Salvadoreño para el Desarrollo Sostenible, CEDES, ha desarrollado una visión de un mundo centrado en la sostenibilidad para el año 2050 y una hoja de ruta que conduce a ese mundo.

Esta hoja de ruta exige introducir cambios fundamentales y urgentes en las estructuras de gobierno y en las reglas económicas, así como en el comportamiento de las empresas y los ciudadanos. Estos cambios son necesarios, viables y ofrecen tremendas oportunidades de negocios para que las empresas incorporen la temática de sostenibilidad como parte de su estrategia corporativa.

Para el 2015, se vislumbra una población de 9 mil millones de habitantes en el planeta, es decir un 30% de personas adicionales, con lo cual habrán millones de nuevos consumidores. La mala noticia es que los recursos serán cada vez más escasos y el cambio climático limitará la capacidad de alcanzar o mantener un nivel de vida acorde a la actual riqueza existente en los mercados desarrollados. ¿Cómo resolver este dilema?.

**VISIÓN 2050** plantea que en el 2050 la población del mundo “vivirá bien y dentro de los límites del mismo”. Por “vivir bien” se entiende un nivel de vida en donde la gente tenga acceso y medios para costearse la educación, atención sanitaria, movilidad, necesidades básicas de alimento, agua, energía y vivienda, y los bienes de consumo.

Por “vivir dentro de los límites del planeta” se entiende vivir de tal modo que ese nivel de vida se pueda mantener con los recursos naturales disponibles y sin causar más daño a la biodiversidad, el clima y los ecosistemas.

**VISIÓN 2050** ha identificado cinco grandes cambios que serán necesarios para lograr un mundo sostenible, desarrollado e inclusivo:

1. Aceptar las restricciones y las oportunidades de un mundo donde 9,000 millones de personas viven en condiciones adecuadas y dentro de los límites del planeta.
2. Redefinir el éxito y el progreso a nivel nacional, empresarial e individual.
3. Sacar más partido del planeta aumentando la bio-productividad.
4. Desarrollar soluciones para reducir los impactos ecológicos a la vez que se mantiene la calidad de vida que actualmente tienen los países que

tienen un alto nivel de desarrollo humano, pero que abusan de la capacidad ecológica.

5. Mejorar los niveles de desarrollo en los países situados por debajo del umbral de desarrollo humano, sin incrementar su impacto ecológico más allá de los límites aceptables.

Para provocar la transformación radical de la sociedad, **VISIÓN 2050** llama al sector privado a servir como el catalizador de la misma, lo que se traducirá en una nueva agenda empresarial: mayor colaboración con los gobiernos y la sociedad para transformar los mercados y la competencia.

Vendrán nuevas reglas para los mercados que obligarán a replantearse los retos ambientales así como los aspectos económicos, impulsando de esa forma la innovación y la competencia hacia la sostenibilidad y lejos de la producción intensiva de los recursos naturales y la energía.

La racionalización de los precios para incluir externalidades como el clima y los impactos sobre biodiversidad harán de la eficiencia ambiental dentro de las empresas una ventaja competitiva real en todos los sectores y regiones.

El mundo no puede tener éxito sin tener al sector privado como un proveedor comprometido con soluciones para sociedades y ecosistemas sostenibles. Es un hecho que el sector privado es importante debido a su capacidad para proporcionar tecnologías nuevas, otras formas de innovación, eficiencia y para generar empleo.

**VISIÓN 2050** representa una de las mejores guías que se disponen hoy en día para orientar a la sociedad, pues se basa en observaciones, proyecciones y expectativas de las empresas miembro y los expertos del WBCSD, la cual representa la mayor coalición empresarial con presencia regional y nacional en el mundo.





## II. Empresario 2024: hacia la generación de valor compartido

Las prácticas iniciales de responsabilidad social empresarial eran bastante similares a la filantropía. Su base era compartir el valor creado. Una empresa podía financiar proyectos sociales en la medida que era rentable, pero cuando entraba en problemas financieros, los primeros recortes sucedían por el lado de los proyectos sociales. Asimismo, los proyectos sociales sólo existían como resultado de la contribución filantrópica empresarial, y no desarrollaban su propia capacidad de sostenibilidad.

Lo anterior ha evolucionado rápidamente. Con distintos énfasis, temas como globalización, inequidad y pobreza; cambio demográfico y climático; el auge de los medios y las redes virtuales; el empoderamiento de los grupos de interés; y la creciente conciencia acerca de los temas sociales y ambientales, han fortalecido la urgente necesidad de trabajar por un desarrollo sostenible y con equidad, desvaneciendo progresivamente la frontera entre empresas, medio ambiente y sociedad.

Varios estudios a nivel internacional reflejan el impulso que ha tenido en la última década el desarrollo sostenible. La investigación *The Business of Sustainability* así lo confirma: un 92% de los 1,500 líderes empresariales entrevistados en 2009 a nivel mundial, aseguró estar abordando temas de desarrollo sostenible en su compañía, mostrando además un fuerte consenso sobre el rol preponderante que debe jugar el sector privado en solucionar desafíos globales a largo plazo.<sup>1</sup>

En 2010, un 93% de los CEO declaró que los temas relacionados con la sostenibilidad serán críticos para su negocio, según el Pacto Global<sup>2</sup>. Los reportes de sostenibilidad, noticias corporativas y medios en general dan cuenta, también del aumento de la importancia que los aspectos relativos a la sostenibilidad, ética, colaboradores, medio ambiente, cadena de valor y comunidad, están teniendo en el lenguaje y estrategias de las empresas.

Todo lo anterior implica un cambio cultural y de paradigma, a través del cual la empresa busca no solo la propia sostenibilidad, sino la de toda la sociedad, en una relación sinérgica; y a cambio atrae y retiene talentos y obtiene una sólida reputación, ventajas

1 "The Business of Sustainability", published by Boston Consulting Group (BCG) in collaboration with MIT Sloan Management Review, 2009.

2 "A new era of sustainability", UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010, June 2010

a nivel de competitividad, legitimidad para operar, relaciones permanentes y de confianza con sus grupos de interés y mejores resultados.

En ese mismo contexto, recientemente Michael Porter<sup>3</sup> y Mark Kramer<sup>4</sup> han desarrollado la teoría de la “creación de valor compartido”, la cual se define como “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera”. Supone que una sociedad sana permite la existencia de compañías exitosas.<sup>5</sup>

Según Porter y Kramer, dado que ninguna empresa es capaz, ni tiene como finalidad última solucionar todos los problemas, sino que debe elegir sólo aquellos conflictos o desafíos que influyen o tienen directa relación con su negocio. Existirían tres categorías de conflictos: problemas sociales genéricos, impactos sociales de la cadena de valor y dimensiones sociales del contexto competitivo.

Los primeros pueden ser relevantes para la sociedad, pero no influyen en las operaciones de una empresa ni en su competitividad; los segundos, sí lo hacen; y los últimos, “son factores del ambiente externo que afectan significativamente a los impulsores subyacentes de competitividad en aquellos lugares donde opera una compañía”.<sup>6</sup>

El rol de la empresa debería ser desarrollar una agenda social donde el éxito de la empresa y el de la comunidad se refuerzan mutuamente. Cuanto más estrecho sea el vínculo entre un tema social y el negocio de la empresa, “mayor es la oportunidad de aprovechar los recursos y capacidades de esta para beneficiar a la sociedad”, sostienen estos autores.

En El Salvador, estos conceptos están siendo desarrollados por diversas entidades privadas. Destacan la Fundación Social para la Acción Social, FUNDEMAS, la Fundación para el Desarrollo Sostenible, FUNDES El Salvador, y el Consejo Empresarial Salvadoreño para el Desarrollo Sostenible, CEDES. Asimismo, organismos como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD ha impulsado recientemente el Programa de Desarrollo de Proveedores.

Al interior de estos organismos también han evolucionado los conceptos. Para el caso, FUNDEMAS<sup>7</sup> define la responsabilidad social empresarial como “hacer negocios competitivos, permitiéndole a las empresas incorporar políticas y prácticas en beneficio de los accionistas, colaboradores, comunidad, clientes, medio ambiente y su cadena de valor, a través de la adopción de medidas alineadas a su estrategia de negocio, contribuyendo

así al desarrollo sostenible”. Asimismo, define que “adoptar la RSE en el pensamiento estratégico de la empresa con el fin de agregar valor al negocio y a la sociedad en su conjunto”<sup>8</sup>.

Las páginas que siguen en este documento pretenden ilustrar con base a ejemplos, las ventajas que tienen las empresas al implementar prácticas de desarrollo sostenible. De manera particular se destacan las siguientes prácticas empresariales:

- Creación de Valor Compartido.
- Desarrollo de la cadena de proveedores.
- Producción Más Limpia.
- Huella Ambiental.
- Negocios Inclusivos.
- Público Interno.
- Alianzas Público Privadas.
- Transparencia Empresarial.
- Comunidad.

Con ocasión de ENADE 2013, ANEP hace un llamado a las empresas a conocer más sobre estas prácticas. A documentarse. Hoy día para ser exitoso no es suficiente con generar valor únicamente para los accionistas y cumplir con la ley. Las nuevas oportunidades se sitúan abordando la dimensión ambiental y social de los negocios. Lo demuestran los casos de éxito que se presentan a continuación. Este es el EMPRESARIO 2024.

En los próximos años, seguramente surgirán nuevas prácticas empresariales para aumentar la rentabilidad y hacer sostenibles los negocios, todo lo cual contribuirá para influir positivamente en el desarrollo sostenible.

El rumbo está claramente definido. Las oportunidades están para ser aprovechada. Para los empresarios, EL SALVADOR SÍ TIENE FUTURO.

3 Economista y profesor de Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard  
 4 Director y cofundador de la consultora de impactos sociales, además de autor de numerosos artículos sobre la RSE  
 5 Michael E. Porter y Mark R. Kramer: “Estrategia y sociedad”, Harvard Business Review, diciembre 2006  
 6 Michael E. Porter y Mark R. Kramer: “La Creación de valor compartido”, Harvard Business Review, enero 2011  
 7 <http://www.fundemas.org>

8 <http://www.fundemas.org>







## III. Creando valor compartido

Por muchos años, las empresas han impulsado una amplia variedad de proyectos sociales en el país enfocados a cumplir objetivos clave en una diversidad de temas, como salud, educación, tecnología, vivienda o reducción de la pobreza. A través de estos proyectos, el sector privado ha mostrado sensibilidad social y ha dado claras pruebas de la capacidad que tiene para transformar la vida de cientos de miles de salvadoreños.

En los últimos años, un grupo de empresas nacionales e internacionales han comenzado a redefinir estratégicamente sus proyectos de desarrollo social dirigido hacia las comunidades menos favorecidas, de manera de cumplir al mismo tiempo con metas que fortalecen la sostenibilidad de sus negocios: **CORE BUSINESS**.

En estas iniciativas se analiza la cadena de valor de la industria, de manera de mejorar no solo el diseño de los productos y los procesos internos, sino también la eficiencia de sus relaciones con proveedores, clientes, mayoristas, trabajadores e industrias relacionadas, convirtiéndose así en la fuerza que impulsa un cambio social que trae beneficios a toda la cadena productiva.

No solo se crea valor para los accionistas de la empresa, sino también para otros actores que inyectan competitividad a la empresa y al país, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio. A las prácticas empresariales con este enfoque se le conocen como **CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO**.

Estos proyectos se convierten en parte de la estrategia competitiva de la empresa, por lo que sus diseños, implementación y monitoreo están íntimamente alineados con los demás procesos de la empresa. Las empresas que crean valor compartido están mostrando una nueva forma de hacer negocios, pues sus distintas áreas funcionales asumen responsabilidad por el logro de transformaciones sociales que están fuera de sus instalaciones y comparten con los accionistas el interés de contribuir al desarrollo.

En resumen, la estrategia de **CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO** genera simultáneamente valor económico y valor social. Se cumplen metas cuantificables para la empresa y se mejoran indicadores sociales que juntos impulsan a la competitividad sostenible.

Actualmente, se avanza en un círculo virtuoso, pues el fortalecimiento social de las comunidades en la cadena de valor de la empresa está generando micro y pequeñas empresas distribuidoras y proveedoras que operan sus negocios con más y mejor

calidad, propietarios de pequeñas empresas que están empoderados, que son proactivos, mejor preparados, dispuestos a aprender y dispuestos a aportar un liderazgo positivo en su comunidad.

Pequeños negocios en la cadena de valor son transformados no sólo en sus procesos, sino también en su infraestructura física, lo que mejora las instalaciones de venta y fortalece la autoestima de los propietarios. Se vuelven mejor administrados, más confiables y más productivos. La competitividad de la industria mejora a través de mejores proveedores y distribuidores que, unidos a las empresas líderes, van constituyendo un círculo virtuoso para avanzar más rápido en el desarrollo económico y social del país.

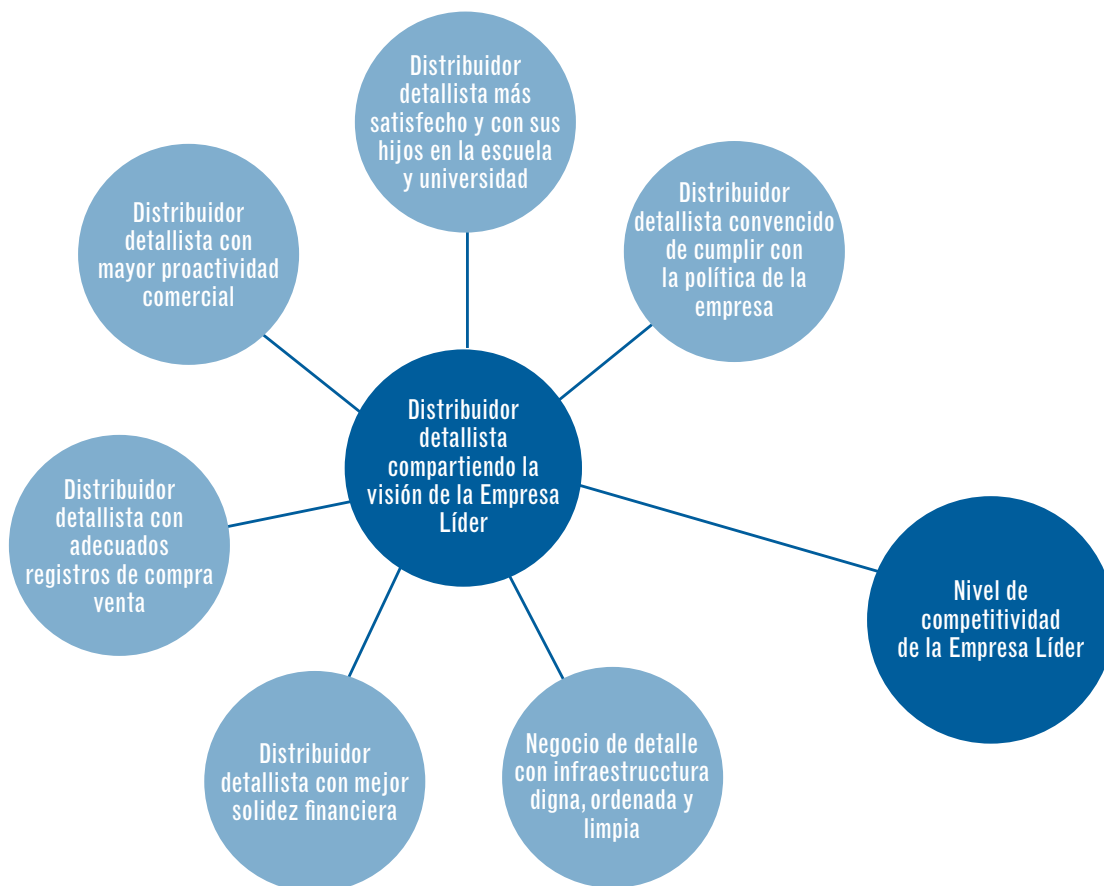
Los resultados de las iniciativas de **VALOR COMPARTIDO** que se implementan desde las empresas líderes hacia las pequeñas empresas, distribuidoras o proveedoras, son medidos en términos de: incremento en ventas, incremento en la productividad,

reducción de costos, reducción de desperdicios, reducción en las devoluciones, porcentajes de mejora en la entrega de productos, calidad de los productos suministrados, entre otros aspectos.

Además, también se mide la educación de los hijos de los propietarios de estos negocios, su calidad de vida, el cambio en hábitos específicos de salud, higiene, valores y aspiraciones. De esta forma todos los beneficios pueden ser promovidos de manera sostenible.

Otra forma de expresión de las estrategias de creación de valor compartido, es a través de procesos que generan nuevos productos y servicios de gran valor social para nuevos mercados que antes estaban aislados de estos beneficios. Encontrándose al mismo tiempo nuevos productos que representan oportunidades de negocio para las empresas que los crean y los distribuyen.

Cuando se abren los espacios del negocio con la comunidad, se identifican productos y servicios de la más alta variedad que terminan beneficiando a la sociedad, como servicios médicos de alta tecnología para grupos de bajos ingresos, productos que profundizan el crédito a personas de bajos ingresos o facilitan los servicios financieros a las comunidades más pobres, productos de consumo masivo que llegan a estar al alcance de todos o productos especializados en riesgos laborales y otros. Estos productos llenan vacíos que ayudan a las familias y a los propietarios de micro y pequeñas empresas a solucionar sus problemas.



## Conexión entre competitividad y beneficio social

Una razón fundamental de por qué las iniciativas de **CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO** son tan efectivas integralmente, es la conexión directa que existe entre la competitividad de la empresa y el beneficio social en su cadena de valor.

Son numerosas las formas en las que atender el beneficio social de la cadena de valor produce ventajas competitivas para la empresa. A manera de ejemplo, el gráfico muestra lo que sucede cuando la empresa desarrolla a sus distribuidores desde la metodología de **VALOR COMPARTIDO**.

## Implementación

En todos los casos, la adopción de una estrategia de **CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO** implica un enfoque de “cluster” para abordar los problemas y soluciones de la industria. La empresa desde la “expertise” en su negocio va adoptando metodologías y procesos que algunas veces son proveídos por organizaciones expertas en el tema.

Así encontramos organizaciones que son expertas en la transformación de las micro y pequeñas empresas, organizaciones especializadas en la transformación humana dentro de las comunidades u organizaciones especialistas en aportar esquemas de voluntariado.

Se dan múltiples modalidades para la puesta en marcha, desde una transferencia total de metodologías para que las empresas relacionadas las adopten con su propio personal operativo, hasta el mantener una relación contractual con estas organizaciones expertas que aportan su metodología y sus profesionales, que trabajan con los estrategas de la empresa líder y al mismo tiempo ejecutan los proyectos trabajando hombro a hombro con los propietarios de las empresas de la cadena de valor que se quieren beneficiar.

Este apartado ha sido elaborado con la colaboración de la **FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE, FUNDES EL SALVADOR**. Mayor información la puede solicitar al (503) 2254 6680 y al e-mail [elsalvador@fundes.org](mailto:elsalvador@fundes.org).

A continuación se presentan una muestra variada de prácticas de **CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO** tanto en El Salvador como en otros países de Latinoamérica donde opera la red FUNDES.




Desarrollo de **Capacidades** Empresariales

## Mejorando la Rentabilidad de mi Negocio

FUNDES



- ✚ País: Costa Rica
- ✚ Sector: Multisectorial
- ✚ Clientes: Empresa líder en sector Bebidas
- ✚ Año de inicio: 2012



### ¿Por qué lo hicimos?

- ✚ Fuerte competencia de cadenas de supermercados
- ✚ Riesgo de perecer en el sector detallista
- ✚ Ausencia de herramientas de gestión empresarial en el canal tradicional

### ¿Qué logramos?\*

- ✚ Empresarios capacitados en técnicas de Administración de Categorías, Mercadeo y Ventas y Finanzas
- ✚ Aumento en Ventas: 18%
- ✚ Aumento en Número de Clientes: 17%
- ✚ Aumento en Margen: 15%
- ✚ Reducción de Costos: 9%

### ¿Cómo lo hicimos?

- ✚ Beneficiarios: 436
- ✚ Duración: 9 meses

*"No me canso de agradecerle a FUNDES la transmisión de todos esos conocimientos y nuevas ideas, lo aprovechamos y aprendimos mucho y de la mejor manera ya que es un método muy práctico y no teórico como otras capacitaciones. Gracias por el apoyo al pequeño empresario."*

Rogelio Flores propietario

Desarrollo de **Sectores Tradicionales**

## Desarrollo Competitivo del Comercio Detallista

FUNDES

- ✚ País: México
- ✚ Sector: Comercio detallista
- ✚ Clientes: Secretaría de Economía Federal  
Secretaría de Desarrollo Económico de los Estados
- ✚ Año de inicio: 2004



### ¿Por qué lo hicimos?

- ✚ Obsolescencia en el modelo de negocio
- ✚ Poca planificación en el sistema de abastecimiento
- ✚ Precios poco competitivos
- ✚ Fuerte competencia de cadenas de supermercados
- ✚ Riesgo de perecer en el sector detallista

### ¿Qué logramos?

- ✚ 32% de aumento en ventas
- ✚ 47% de aumento en clientes
- ✚ 7,5% de disminución en costos
- ✚ 10% de aumento en el margen bruto
- ✚ 2.432 empleos conservados
- ✚ 152 nuevos empleos

### ¿Cómo lo hicimos?

- ✚ Beneficiarios: 979 PYME
- ✚ Duración: 1 año

*"Gracias a los beneficios que nos ha dado el Programa, mis hijas están logrando lo que quieren, están estudiando, están en la universidad; y para mí eso es lo más importante"*

Propietario, Abarrotes Erandi, Michoacán, México



Programa de Desarrollo de Proveedores

## Fortalecimiento de la Cadena de Valor de Banano Orgánico

FUNDES

- ✚ País: Costa Rica
- ✚ Sector: Agricultura (Banano Orgánico)
- ✚ Cliente: Líder en la fabricación de alimentos para bebé
- ✚ Fecha de Inicio: 2011



### ¿Por qué lo hicimos?

- ❑ Deficiencias en el cumplimiento de los requerimientos de calidad y cantidad de banano orgánico definidos por Gerber.
- ❑ La Asociación UCANEHU carece de herramientas de gestión empresarial y control financiero.
- ❑ Los productores muestran deficiencias en el manejo de técnicas agrícolas.
- ❑ La zona presenta serios problemas sociales como el alcoholismo y la pobreza.

### ¿Qué logramos?

- ❑ Incremento de la cantidad de banano orgánico conforme disponible para la venta: 27%.
- ❑ UCANEHU cuenta con un Plan Estratégico definido y herramientas financieras y comerciales establecidas.
- ❑ Reducción del error de estimación en la compra de fruta: 76%.
- ❑ Nuevas técnicas agrícolas implementadas: biofábricas y compostaje.
- ❑ Mejoramiento en la implementación de prácticas agrícolas: 60%.

### ¿Cómo lo hicimos?

- ❑ Fincas Productoras: 26
- ❑ Duración: 16 meses

*"Este proyecto nos ha enseñado a qué sí se podemos obtener mejores resultados, sin importar las dificultades a las que nos enfrentemos en la zona".*  
 David Meneses, Productor y miembro de la Asociación UCANEHU

Desarrollo de Clientes

## "Desarrollo de oportunidades en el sector mobiliario"

FUNDES

- ✚ País: Chile
- ✚ Sector: Muebles
- ✚ Cliente: Líder del sector maderero
- ✚ Año de inicio: 2010



### ¿Por qué lo hicimos?

- ❑ Incorporar en la cadena de valor de una gran empresa a personas con problemas de marginalidad y bajos ingresos (Base de la Pirámide)
- ❑ Interés en un mercado potencial de mobiliario para vivienda social, de mínimo US\$190 millones al año en equipamiento

### ¿Qué logramos?

- Empresa líder:**
- ❑ 82% de aumento en la compra de aglomerados por mueblistas beneficiarios
  - ❑ Incorporación de un 12% más de los beneficiarios como clientes de la Red de Placentros
- MIPYME:**
- ❑ 32,4% de aumento en ingreso mensual
  - ❑ 68% aumentan sus ventas
  - ❑ US\$12.900.- de ingreso en ventas en el marco del programa

### ¿Cómo lo hicimos?

- ❑ Beneficiarios: 74 mueblistas
- ❑ Duración: 14 meses

*"Con en este proyecto hemos logrado sobretodo aumentar nuestra red de contactos, lo cual nos ha beneficiado directamente en el aumento de nuestros ingresos. No es primera vez que trabajamos con FUNDES y siempre ha sido una gran experiencia"*

Rosa Rodríguez, Socia Muebles DISMOB

Programa de Desarrollo de Proveedores

Desarrollo de Proveedores de Fundición



**+ País:** Chile  
**+ Sector:** Minería  
**+ Clientes:** Minera Sur Andes  
**+ Año de inicio:** 2006



Fuente: www.df.cl

¿Por qué lo hicimos?	¿Qué logramos?	¿Cómo lo hicimos?
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Necesidad de mejorar el desempeño de los proveedores de la Fundición, en cuanto a la regulación en materia de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, para dar cumplimiento a los protocolos establecidos por la gran empresa</li> </ul>	<p><b>FUNDICIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Contar con proveedores competentes para ejecutar el trabajo según los estándares y condiciones establecidas</li> </ul> <p><b>PYME:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ 18% de aumento en ventas</li> <li>❑ 43% de incremento en la cantidad de clientes</li> <li>❑ 0% de accidentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Beneficiarios: 17 PYME</li> <li>❑ Duración: 15 meses</li> <li>❑ Etapas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación de competencias para el mejoramiento continuo y productividad</li> <li>• Implementación de procesos de mejora continua acorde a los estándares y requerimientos de la gran empresa</li> <li>• Instalación de un sistema de gestión basado en el manejo de indicadores</li> </ul> </li> </ul>

Programa de Desarrollo de Proveedores

Desarrollo de la cadena de camélidos



**+ País:** Bolivia  
**+ Sector:** Pecuario  
**+ Clientes:** Corporación Andina de Fomento (CAF)  
 Compañía de Productos de Camélidos (COPROCA)  
 Asociación de Ganaderos en Camélidos (AIGACAA)  
**+ Año de inicio:** 2005



¿Por qué lo hicimos?	¿Qué logramos?	¿Cómo lo hicimos?
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Bajo nivel de ingresos de la población rural del altiplano</li> <li>❑ Producción agropecuaria utilizada principalmente para autoconsumo</li> <li>❑ Débil inserción de los agricultores en el mercado agropecuario</li> <li>❑ Sistema agropecuario y agroindustrial poco competitivo</li> <li>❑ Deficiencia en la calidad del suministro de materia prima a COPROCA</li> </ul>	<p><b>COPROCA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ 13% de incremento en su participación de mercado</li> <li>❑ 19% de disminución en el costo de producción</li> <li>❑ 25% de incremento en el abastecimiento</li> </ul> <p><b>Proveedores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ 200% de aumento en el margen de comercialización</li> <li>❑ 30% de aumento en ventas y producción</li> <li>❑ 99% de ahorro en uso de energía en cardado e hilado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Beneficiarios: 433 micro y pequeños ganaderos</li> <li>❑ Duración: 8 meses</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><i>"El logro más importante de este programa fue solucionar el problema del acopio de la materia prima y dar un posicionamiento a COPROCA entre los asociados de AIGACAA"</i></p> <p>Santos Poma, Gerente General de COPROCA</p> </div>





Programa de Desarrollo de **Proveedores**

## Incorporación de nuevos productores a la cadena de sésamo



- ✚ País: Bolivia
- ✚ Sector: Agricultura
- ✚ Clientes: Líder en la producción de alimentos
- ✚ Año de inicio: 2009



### ¿Por qué lo hicimos?

- ✚ Necesidad de expansión y consolidación en mercados de exportación
- ✚ Escasez de proveedores en la cadena productiva de sésamo
- ✚ 70% de los productores de sésamo con ingresos por debajo de la línea de la pobreza

### ¿Qué logramos?

- La empresa:
- ✚ 58% de aumento de proveedores
  - ✚ Mejoras al sistema de gestión de proveedores
  - ✚ BSC implementado
  - ✚ Certificación bajo la norma ISO 9001:2008
- MIPYME:
- ✚ 6 nuevos centros de acopio asociativos
  - ✚ 200% de aumento de las hectáreas cosechadas

### ¿Cómo lo hicimos?

- ✚ Beneficiarios: 1,602 productores
- ✚ Duración: 2 años

*"Este proyecto ha sido útil para mejorar y asegurarnos un flujo confiable, sostenible y de alta calidad en la producción de materia prima, lo que se traduce en crecimiento para la sostenibilidad de la empresa y atender demanda de mercados importantes a nivel internacional".*  
Gerente General de LATCO International

Programa de Desarrollo de **Distribuidores**

## Progresando Juntos I



- ✚ País: El Salvador
- ✚ Sector: Alimentos y bebidas
- ✚ Cliente: Empresa Líder en sector bebidas
- ✚ Año de inicio: 2011



### ¿Por qué lo hicimos?

- ✚ Necesidad de generar un proceso que favorezca y apoye la permanencia y desarrollo de los establecimientos, mediante una administración del negocio más sostenible.
- ✚ Oportunidad de aumento en ventas
- ✚ Mala gestión administrativa en los negocios (improvisación de precios *ad hoc*, ningún control sistematizado de clientes ni de productos vendidos).

### ¿Qué logramos?

- ✚ 5 herramientas implementadas en los negocios: control de ventas, registro de compras, costeo de productos, control de inventarios y asignación de salario mensual.
- ✚ 13.5% de aumento en ventas
- ✚ Implementación y cumplimiento sostenido de 4 buenas prácticas comerciales relacionadas con: exhibición de productos, fijación de precios, merchandising y buen manejo del crédito comercial.

### ¿Cómo lo hicimos?

- ✚ Beneficiarios: 309
- ✚ Duración: 8 meses
- ✚ Componentes: Sensibilización. Diagnóstico, diseño de la solución e implementación (capacitaciones y asistencia técnica)

«Gracias a la Industrias La Constancia y FUNDES las ventas de mi negocio han aumentado y los clientes nos prefieren»  
**María Flores, propietario Tienda Norma**

Desarrollo de **Capacidades** Empresariales

## Fortalecimiento de las MIPYME turísticas zona norte del país

**FUNDES**

- ✚ País: El Salvador
- ✚ Sectores: Turismo
- ✚ Cliente: Cooperación + Gremial + Gobierno
- ✚ Año de inicio: 2010



### ¿Por qué lo hicimos?

- ✚ Deficiente acceso a segmentos de mercado competitivos y falta de una estrategia para lograrlo
- ✚ Débil gestión empresarial de las asociaciones de turismo y hoteles, restaurantes, guías de turismo, operadores turísticos, entre otros
- ✚ Baja calidad en productos y servicios turísticos y poca oferta desarrollada

### ¿Qué logramos?

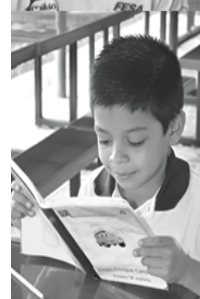
- ✚ U\$1,424,898.46 en ventas incrementales
- ✚ 239,431 incremento en visitación
- ✚ US\$4.21 de gasto promedio por visitante
- ✚ Creación y posicionamiento de la Marca Zona Norte
- ✚ Creación y fortalecimiento de una RED de Operadores de turismo y 30 productos turísticos nuevos
- ✚ Enlaces comerciales de la RED con mayoristas de viajes de EE UU y con AVIANCATACA

### ¿Cómo lo hicimos?

- ✚ Beneficiarios: 496 MIPYME turísticas
- ✚ Ejecución mediante un paquete tecnológico
- ✚ Más de 600 capacitaciones y asistencias técnicas
- ✚ 2,900 ítems donados
- ✚ Duración: 20 meses

«Gracias al equipo de FUNDES estamos cumpliendo este sueño...este proyecto nos cambió la vida»

**María Alejandra Monzón**- Propietaria Casa de la Abuela Café- Suchitoto



Desarrollo de **Sectores Tradicionales**

## Fortalecimiento empresarial de los productores de tilapia de la zona suroccidental

**FUNDES**

- ✚ País: El Salvador
- ✚ Sector: Acuicultura y Turismo
- ✚ Clientes: Cooperación Internacional y Gremial de Sector Privado
- ✚ Año de inicio: 2009



### ¿Por qué lo hicimos?

- ✚ Bajas competencias empresariales en los productores acuícolas
- ✚ Rezago tecnológico en la acuicultura local
- ✚ Insuficiente articulación de iniciativas turísticas de la región
- ✚ Limitada articulación de los sectores productivos

### ¿Qué logramos?

- ✚ Aumento de un 54% de ingresos por venta de tilapia de las mypes acuícolas beneficiarias
- ✚ Aumento en el volumen de producción de productos acuícolas de menor escala en la región del orden del 34%.
- ✚ Aumento en el volumen de venta de productos acuícolas de menor escala en la región del orden del 40%.
- ✚ Generación de 70 puestos de trabajo como resultado directo de las intervenciones en el área de turismo.

### ¿Cómo lo hicimos?

- ✚ Beneficiarios: 30 acuicultores MIPES, 30 Emprendedores acuícolas, 13 grupos asociativos, 1 Gremial Acuícola, 4 instituciones proveedoras de servicios a los sectores, 23 técnicos certificados.
- ✚ Duración: 3 años

“El proyecto ha hecho que las ventas de tilapia se disparen... veníamos de vender 400 libras al mes y ahora vendemos más de 2000 libras al mes!... ¡Estamos hablando de un 500% más de venta!”

**Feliz Chinchilla**  
Gerente Administrativo Hacienda San Raymundo





Programa de Desarrollo de **Distribuidores**

“Fortalecidos Hacia el Éxito”



- ✚ País: El Salvador
- ✚ Sector: Productos de Consumo Masivo
- ✚ Cliente: Grupo de empresas distribuidoras
- ✚ Año de inicio: 2012



¿Por qué lo hicimos?

- ✚ Necesidad de reducir costos y gastos en negocios mayoristas, para contrarrestar la pérdida de liquidez ocasionada por la reciente reforma fiscal
- ✚ Oportunidad de fortalecer los procesos operativos de las empresas del sector

¿Qué logramos?

- ✚ **\$39,608.00** de reducción de costos y gastos mensuales, equivalente al **49%** del potencial identificado
- ✚ **\$942,200.00** de capital recuperado en inventarios sin rotación, equivalente al **37%** del potencial identificado
- ✚ 13 herramientas y 19 buenas prácticas de gestión transferidas

¿Cómo lo hicimos?

- ✚ Beneficiarios: 35 negocios mayoristas
- ✚ Duración: 6 meses

*"...teníamos la necesidad de fortalecer nuestras deficiencias y el programa termino superando nuestras expectativas...FUNDES habla nuestro mismo lenguaje"*

María de los Ángeles Rivas,  
Negocio Los Ángeles

Programa de Desarrollo de **Distribuidores**

Programa de desarrollo de talleres PYME | FUNDES

- ✚ País: El Salvador
- ✚ Sector: Automotriz
- ✚ Cliente: Líder en distribución de autopartes
- ✚ Año de inicio: 2012



¿Por qué lo hicimos?

- ✚ Oportunidad de aumento de venta de repuestos a talleres y de talleres a consumidores finales
- ✚ Mala gestión administrativo en los talleres (improvisación de precios *ad hoc*, ningún control sistematizado de clientes ni de servicios vendidos)
- ✚ Débil nivel de fidelidad en la cadena: consumidor final – talleres – gran distribuidor

¿Qué logramos?

- ✚ 29% de aumento en ventas hacia los talleres
- ✚ 24% de aumento en ventas de talleres a consumidores finales
- ✚ 7 herramientas para definir precios, mantener un CRM, registrar servicios vendidos y registrar gastos/costos

¿Cómo lo hicimos?

- ✚ Beneficiarios: 10 talleres PYME
- ✚ Duración: 3 meses
- ✚ Componentes: Diagnóstico, diseño de la solución e implementación (capacitaciones y asistencia técnica)

*«Gracias a la asistencia técnica hemos empezado a darle otro rumbo a nuestro negocio»*  
René Solano, propietario "Taller Solano"

## IV. Cadena de valor: desarrollo de proveedores

El Programa de Desarrollo de Proveedores del PNUD busca que las micro, pequeñas y medianas empresas se articulen como proveedoras de bienes y/o servicios de empresas grandes, conocidas como empresa cliente o tractora, estableciendo una relación estratégica que les aumente su competitividad.

La intervención busca fortalecer la cadena productiva implementando un sistema que optimicen el desarrollo de proveedores, a través de las mejores prácticas de gestión, operación y comunicación entre la empresa cliente y sus proveedores.

De esta manera, las MIPYME tendrán la calidad y productividad necesaria para integrarse en otros mercados, generando oportunidades de crecimiento en las mismas empresas y en su personal. Esta práctica estimula los mercados inclusivos al mismo tiempo que se incrementa la generación de empleo decente.

La metodología de intervención consiste en conformar una cadena entre una empresa cliente o tractora y empresas proveedoras seleccionadas. Se nombran consultores acreditados que durante once meses implementan la Metodología de Desarrollo de Proveedores, la cual consta de seis etapas:

1. Promoción y formalización,
2. Diagnóstico
3. Interacción cliente-proveedores
4. Elaboración de planes de mejora
5. Implementación de los planes de mejora y seguimiento
6. Documentación de la intervención para replicarla.

Este apartado ha sido elaborado con la colaboración del PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES PDP del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Mayor información sobre cómo participar del Programa la puede obtener escribiendo al e-mail [Información@dpd.com.sv](mailto:Información@dpd.com.sv)

A continuación se presentan casos de empresas que participaron de manera exitosa del Programa de Desarrollo de Proveedores:

- A. Calzado GW S.A.
- B. Industrias La Constancia
- C. Transporte Unidos de Occidente S.A. de C.V.TUDO



## A. Calzado GW S.A.

CALZADO GW S.A. es una fábrica de calzado deportivo ubicada en el municipio de San Salvador que se mantenía de vender a clientes informales. Es un negocio familiar. El padre enseñó a los hijos el trabajo y les dejó el taller en herencia.

La invasión de calzado proveniente de China, un incendio que destruyó la fábrica y la falta de controles internos limitó el mercado y el crecimiento de "Calzado GW". En esas condiciones, su propietario fue invitado por un cliente al Programa de DESARROLLO DE PROVEEDORES del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.

A través de un diagnóstico integral, el programa identificó junto al empresario, aquellas áreas de la empresa que necesitaban un plan de mejora inmediato y también aquellas prácticas gerenciales que obstaculizaban el crecimiento del negocio. Los planes de mejora se definieron y se inició el proceso de implementación.

El OBJETIVO fue encadenar a cuatro proveedores de calzado escolar y deportivo, y al proveedor de servicios de imagen, marca y desarrollo web, para que trabajen bajo los estándares de calidad, tiempos y volúmenes de entrega que los proyectos de CALZADO GW exigen, asegurando simultáneamente el crecimiento de la empresa y de los cinco proveedores seleccionados, quienes se convirtieron en BENEFICIARIOS del proyecto, aumentando su rentabilidad y sostenibilidad. Con la implementación del programa entre agosto 2011 y julio 2012, se lograron sostener 100 empleos.

La METODOLOGÍA de intervención consistió en la conformación de la cadena entre CALZADO GW como empresa cliente o tractora y las cinco empresas proveedoras seleccionadas por el departamento de producción, compras y la gerencia general.

El equipo de gestión del Programa de Desarrollo de Proveedores designó dos consultores acreditados en la Metodología de Desarrollo de Proveedores quienes la implementaron en las empresas participantes durante un período de once meses. El MONTO DE LA INVERSIÓN fue de US\$ 12,500 al año.

El desarrollo de cinco proveedores estratégicos permitió mejorar los tiempos de entrega, disminuir los rechazos por mala calidad y generar acuerdos estratégicos de largo plazo para atender el mercado de CALZADO GW de una manera más segura y rentable. Posteriormente se ha seguido replicando la metodología al resto de la cadena de proveedores de CALZADO GW.

Los principales LOGROS del programa han sido los siguientes:

- Conservar y aumentar los empleos
- Aumentar el valor agregado y mejorar los procesos de producción
- Incrementar las ventas de las empresas proveedoras
- Cumplir las normativas de seguridad industrial
- Enlazar con nuevos compradores en las empresas proveedoras, que evitan la total dependencia de un solo comprador.
- Aumentar el nivel de inversión de las empresas proveedoras en adquisición de equipamiento y otras mejoras.
- Contactar con entidades de fomento y cooperación como universidades, banca y FONDEPRO.

Sin duda, que el principal ALIADO ha sido el Programa de Desarrollo de Proveedores del PNUD, apoyado por PNUD, BID-FOMIN y USAID y ejecutado desde la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

Mayor información sobre cómo participar del Programa Desarrollo de Proveedores la puede obtener escribiendo al e-mail [Información@dpd.com.sv](mailto:Información@dpd.com.sv)

## TESTIMONIAL

### “En el negocio habíamos llegado a un nivel en el que ya no crecíamos”

La invasión de calzado proveniente de China, un incendio que destruyó la fábrica y la falta de controles internos limitó el mercado y el crecimiento de “Calzado GW”, un pequeño taller ubicado en San Salvador, que se mantenía de vender a clientes informales zapatos deportivos, y a pesar de que estos pagaban de contado, no había margen para invertir en el negocio. En estas condiciones el propietario, Herberth Zelada, llegó al Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), del PNUD, en busca de soluciones y las encontró.

Todo lo que había era una máquina de coser zapatos y la mano de obra de su padre y su hermano. El negocio cabía perfectamente en la casa familiar, ubicada en el barrio Modelo de San Salvador, y el proceso era muy simple: las sandalias que producían se las vendían a un solo cliente en San Miguel. Así recuerda los inicios del negocio, el propietario de “Calzado GW”, Herberth Zelada, como un taller familiar donde todos aprendían el oficio de zapateros.

“Cuando terminé el bachillerato me integré en el negocio, rentamos un cuarto, contratamos gente y tomé la iniciativa de salir a vender. Después ese cuartito se convirtió en una casa que sacamos en Soyapango, comenzamos a meter equipo, mi papá se encargaba de la parte financiera, yo de las ventas y mi hermano de la producción, llegamos a vender a nivel nacional y cada año la visión que teníamos se cumplía”, afirma el Sr. Zelada.

Todo iba bien hasta que un incendio acabó con el patrimonio familiar que habían logrado construir: “comenzamos a perder plata, se murió mi padre, tuvimos una serie de robos, a tal grado que dejamos de pensar en el mercado. Estuvimos diez años luchando por recuperar lo que se había perdido y fue muy difícil, perdimos la

credibilidad de los bancos y de los proveedores, porque la lógica del sistema en el que nosotros vivimos es que si estás bien te apoyo, pero si estás mal...estás mal”.

Herberth Zelada es el segundo de cinco hermanos. Antes de entrar en el negocio de la zapatería era defensa central en la liga mayor de fútbol, pero lo dejó porque nunca vio el fútbol como una profesión. Lo suyo era seguir en el negocio que su padre le enseñó: “Después del incendio yo hacía todo: tenía que andar en ventas, en compras, administración, me llevaba el trabajo para la casa y como todo Pequeño, ese montón de actividades no me dejaban hacer el control interno de la empresa”.

Antes de llegar al Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), apoyado por PNUD y BID, dice que su empresa ocupaba la segunda planta de una casa en la colonia 5 de Noviembre, en San Salvador. Allí trabajaban diez personas que producían un promedio de 40 pares de zapatos diarios y la venta era de cinco mil dólares mensuales.

“Yo veía un gran problema en el negocio y era que habíamos llegado a un nivel en el que ya no crecíamos. Era frustrante porque había tiempos en los que estábamos bien, pero luego volvíamos a bajar. Yo sabía que el problema estaba en los controles internos, necesitábamos un análisis que nos dijera cómo iba la empresa. Esa era mi situación cuando llegué a PDP”.

### “El pequeño empresario necesita ayuda y tiene que dejarse ayudar”

En el mes de noviembre de 2009, una de las empresas a las que le vendía zapatos lo invitó a participar en el PDP: “El programa me ofreció la asesoría y el seguimiento, porque anteriormente había tenido asesoría, pero me la daban a nivel teórico y se iban. En cambio, el PDP se propuso hacer una evaluación y cuando me dieron las recomendaciones se quedaron para ver que se cumplieran”. A través de un diagnóstico integral, el PDP identificó junto al empresario, aquellas áreas de la empresa que necesitaban un plan de mejora inmediato y también aquellas prácticas gerenciales que obstaculizaban el crecimiento del negocio. Los planes de mejora se definieron y se inició el proceso de implementación de estos.

“Yo estaba en el punto en el que el pequeño empresario necesita ayuda y tiene que dejarse ayudar. Yo vi en este programa esa ayuda”.





A partir de la intervención del PDP, lo primero que hizo el sr. Zelada fue dedicarse únicamente a la administración de su negocio y crear nuevos departamentos para delegar todas las actividades que antes realizaba solo. Ahora, “Calzado GW” tiene un departamento de compras, de producción, y de ventas, cada uno con metas establecidas de trabajo, los cuales funcionan en las nuevas instalaciones de la fábrica ubicada en la Colonia Guatemala, en San Salvador.

“Cada departamento trabaja con estándares de calidad. Tenemos una producción de 200 pares diarios pero con posibilidades de producir hasta 300 pares diarios. En la planta de producción hay 35 empleados, además de los que hay en bodega, administración y ventas. También hay otro equipo integrado por nueve personas, quienes se encargan del proyecto escolar”. En esta empresa el PDP logró la reestructuración organizativa, la mejora en el control de calidad, el rediseño de los procesos de producción, la ingeniería de métodos, el desarrollo de un plan estratégico-comercial, el enlace con proveedores de maquinaria, financieras y el trabajo conjunto con otras empresas.

Como resultado para el 2011, Calzado GW se destacó como la pequeña empresa que más ventas generó en el marco del proyecto de calzado escolar. “Para cualquier mejora se necesitan recursos, tiene que haber disponibilidad personal y económica. En este caso, el proyecto escolar por tratarse de una venta de contado es el que me ha permitido hacer las mejoras continuas que el PDP me había sugerido. Todo ha sido complementario”.

Como parte de este proceso de desarrollo, Calzado GW ha incursionado en el mercado de calzado industrial el cual tiene mucha demanda en grandes empresas, así como en instituciones de gobierno. Este es uno de los nuevos nichos en el que la empresa se ha propuesto incursionar debido a la alta calidad de sus productos.

### “Mi reto más grande es mantener la producción”

Los cambios implementados por el PDP permitieron que esta pequeña empresa recuperara la credibilidad financiera que necesitaba. Desde el 2009 hasta la fecha, calzado GW ha incrementado sus ventas en 390% al igual que su producción.

A partir de estas cifras y en la búsqueda de nuevos nichos de mercado, Zelada identifica entre sus principales retos, mantener la producción de manera permanente durante todo el año y colocar la producción en un mercado rentable y sostenible a la vez.

“Los bancos ya me prestan pero no todo lo que necesito, es posible que todavía no esté listo, creo que debo caminar un poco más. De lo que se trata es mantener con trabajo a la gente y ser sostenible”. En el futuro, su expectativa es tener una empresa desarrollada, capaz de competir con “empresas que tienen nombre”: “Para mí una empresa desarrollada es aquella que mantiene a la gente con trabajo, que crea oportunidades de negocio, que crea más trabajo... no solo se trata de crecer y hacer dinero, también es importante el desarrollo humano porque si mis empleados se desarrollan, yo también me desarrollo”.

Después de 20 años de estar en el negocio, el sr. Zelada recalca que sabe lo duro que es buscar trabajo y nuevos nichos de mercado: “Sé que llegará el momento en que el acompañamiento de PDP termine pero me gustaría que otros artesanos como yo puedan acceder a este programa, ser como la parte que conoce los dos lados, que mi experiencia sirva para motivarlos a que se acerquen”.

*Escrito por Equipo de Gestión del Programa de Desarrollo de Proveedores PDP El Salvador*

## B. Industrias La Constancia

INDUSTRIAS LA CONSTANCIA ILC es una empresa del sector de alimentos y bebidas ubicada en el municipio de San Salvador. Se interesó en implementar el Programa de DESARROLLO DE PROVEEDORES con el OBJETIVO de fortalecer a proveedores estratégicos en diferentes líneas de proveeduría, quienes dependían totalmente de las compras que les realiza ILC.

Los BENEFICIARIOS fueron un proveedor grande y nueve pequeños, con quienes se procuró que encontrarán otros clientes y garantizarán los empleos de sus trabajadores, incrementando sus ventas y utilidades. El programa se implementó entre agosto 2011 y agosto 2012, y se logró que se sostuvieran 277 empleos.

La METODOLOGÍA de intervención consistió en la conformación de la cadena entre INDUSTRIAS LA CONSTANCIA como empresa cliente o tractora, las nueve empresas pequeñas y la empresa grande, todas seleccionadas por la Gerencia de Compras de ILC.

El equipo de gestión del Programa de Desarrollo de Proveedores designó dos consultores acreditados en la Metodología de Desarrollo de Proveedores quienes la implementaron en las empresas participantes durante un período de doce meses. El MONTO DE LA INVERSIÓN fue de US\$ 23,500 al año. Posteriormente ILC ha seguido replicando la metodología a otro grupo de proveedores pequeños.

El programa alcanzó sus objetivos. Las diez empresas proveedoras fortalecieron su gestión comercial e incrementaron las ventas con otros clientes, disminuyendo la dependencia del 100% de sus ventas con ILC, lo que ha conllevado a incremento de empleos.

En resumen, los LOGROS del programa fueron los siguientes:

- Incremento en ventas de las empresas proveedores
- Mejoramiento de sus procesos de producción
- Enlace con nuevos compradores que evitan la total dependencia de un solo comprador
- Aumento la inversión de las empresas en adquisición de equipamiento y otras mejoras
- Cumplimiento de normativas de seguridad industrial.
- Contacto con entidades de fomento y cooperación como universidades, banca, y FONDEPRO.

El principal ALIADO ha sido el Programa de Desarrollo de Proveedores del PNUD, apoyado por PNUD, BID-FOMIN y USAID y ejecutado desde la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

Mayor información sobre cómo participar del Programa Desarrollo de Proveedores la puede obtener escribiendo al e-mail [Información@dpd.com.sv](mailto:Información@dpd.com.sv)

### TESTIMONIAL

**“Ahora contamos con 40 empleados y estamos produciendo mayores cantidades y de mejor calidad”.**

Servimetal es uno de los diez proveedores de la cadena de Industrias La Constancia. Desde su incorporación en 2011 al Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), apoyado por el PNUD y el BID, esta empresa especializada en la fabricación de estructuras metálicas (“racks”) para el transporte de garrafones de agua purificada, ha visto mejorados sus ingresos y su eficiencia.

Durante más de una década, la empresa Servimetal funcionó en la misma casa de Soyapango, en el municipio de San Salvador, donde su fundador, Carlos Rodríguez, empezó con dos empleados a fabricar piezas para bobinas de cable telefónico y eléctrico. La experiencia que este ingeniero mecánico acumuló trabajando en una empresa norteamericana permitió que la empresa creciera y que luego se convirtiera en proveedora de Industrias La Constancia (ILC).

Industrias La Constancia es la subsidiaria de SABMiller en El Salvador. Con un portafolio de bebidas que incluyen cervezas, gaseosas, isotónicos, néctares, jugos y agua, ILC es la empresa líder en el mercado salvadoreño en la industria de bebidas.





ILC guía sus operaciones por una Política de Desarrollo Sostenible, con 10 prioridades dentro de la cual se encuentra la de “Promover el desarrollo empresarial en la cadena de valor”. Este modelo busca fomentar el crecimiento inclusivo, es decir, buscar un crecimiento que genere crecimiento de terceros, particularmente MYPYMES. Es en torno a esta prioridad que ILC se sumó al Programa de Desarrollo de Proveedores.

“Mi padre creó Servimetal porque era un hombre visionario y la familia colaboró buscando clientes, comprando materiales, eventualmente contratábamos más personas dependiendo de la necesidad... con el tiempo compramos dos casas, abrimos otro plantel en Ahuachapán y crecimos, pero de una forma bastante empírica y desordenada”, afirmó su hijo, actual gerente general de la empresa, Roberto Rodríguez.

Servimetal es el único proveedor local que se dedica, desde hace cinco años, a la fabricación y reparación de racks que sirven para el transporte de garrafones de agua purificada. Por eso cuando Industrias La Constancia seleccionó junto al Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) a las diez empresas que formarían su cadena, no dudó en incluir a Servimetal.

Según el consultor asignado de PDP en esta empresa, Salvador Novellino, ILC eligió a los proveedores a partir de ciertos criterios: “se valoró que fueran pequeñas y medianas empresas, que se destacaran por ser los únicos proveedores de dicho producto dentro del mercado local, que tuvieran un precedente de buena relación con la empresa y Servimetal cumplía con todas estas condiciones”.

### “Antes todo era a lo que saliera”

El gerente general de Servimetal, Roberto Rodríguez explicó que cuando el PDP llegó a las instalaciones de la empresa las condiciones de trabajo todavía eran muy artesanales: “Había un desorden en nuestra planta, teníamos falta de iluminación, de espacio, de aire y de organización. No contábamos ni con un extintor”.

Después de siete meses de la intervención de PDP, los cambios en Servimetal son evidentes: se estableció una normativa de seguridad industrial al interior de la empresa para reducir los riesgos de contaminación ambiental, cumplir con la normativa legal en El Salvador y con las políticas del cliente en este caso de ILC.

Rodríguez al detallar los cambios, aseveró que estas medidas de seguridad industrial han disminuido los accidentes de trabajo. “Cambiamos los techos a láminas traslucidas, pusimos iluminación completa de forma más ordenada, pusimos una cabina de pintura, hemos comenzado a dar charlas y a concientizar a nuestros empleados sobre la importancia del uso de los equipos de protección, ahora todos usan cascos, lentes, guantes y además contamos con el equipo de extinción de incendios”, indicó.

En cuanto a las ventas de la empresa, las cifras indican que estas han aumentado en un 100%: “Ahora contamos con 40 empleados, tenemos cuatro vehículos, equipos de primera generación, estamos trabajando en dos planteles simultáneamente y estamos produciendo cantidades mayores y de mejor calidad con respecto a las que hacíamos antes. Ahora estamos enfocados a la mejora continua” amplió Rodríguez.

Como parte de esa mejora la empresa ha considerado en sus condiciones de trabajo la protección del medio ambiente. Para ello, está implementando una política de reducción de energía eléctrica y está cambiando todos sus equipos a un tipo de soldadura especial no contaminante.

### De los racks a la producción de basureros

En una nueva licitación, ILC les propuso fabricar basureros con dos recipientes: uno para depositar desechos orgánicos y el otro para los inorgánicos. Rodríguez dijo que la propuesta le interesó tanto que: “antes de ofrecer nuestra oferta ya habíamos fabricado cinco prototipos”.

“Es la primera que vez que tenemos la oportunidad de trabajar en un producto que tiene un beneficio social y medio ambiental. Hasta el momento hemos instalado los basureros en el Paseo el Carmen, en el Parque Bicentenario, en el centro Soyapango y en el redondel Masferrer. En promedio hemos instalado 500 depósitos” agregó Rodríguez.

El consultor de PDP, Salvador Novellino, opinó que este cambio requiere ingenio y versatilidad de parte de la empresa: “no es sencillo adaptar una planta para fabricar los diversos productos que hay en el área de metal mecánica, y ellos han fabricado desde elevadores de carga que son equipos de alta tecnología, hasta los basureros que son decorativos y de servicio social”.

Durante los tres meses que faltan para que el PDP concluya su proceso de intervención en Servimetal, se tiene planeado integrar a un consultor del área metal mecánica que contribuya a tecnificar aún más el proceso, además de proporcionar herramientas de planeación estratégica y financiera que potencie el crecimiento de la empresa.

### “Ahora tenemos una comunicación más fluida con ILC”

Desde el punto de vista del gerente general Rodríguez, el éxito de PDP consiste en mantener un vínculo de comunicación cercano entre el personal de ILC y Servimetal: “Eso ha permitido mejorar desde lo más básico hasta lo más complicado, como por ejemplo la calidad, el ambiente laboral, la seguridad, los tiempos de entrega, la elaboración de presupuestos, el fijarnos metas reales y específicas, que sean alcanzables”.

Las expectativas de este empresario son generar más empleos, sobre todo en un municipio de alto riesgo como Soyapango, y tecnificar a los empleados: “El activo más importante es nuestro personal y son ellos los que se han especializado en la fabricación de racks que es bastante pesado y no es nada fácil”.

Como parte del equipo de PDP, Novellino considera que: “Para ILC esto supone mayor confianza en el proveedor, porque le va a dar el servicio a tiempo, con calidad, con responsabilidad y respetando la fecha establecida inicialmente”.

Escrito por Equipo de Gestión PDP El Salvador





## C. Transportes Unidos de Occidente S.A. de C.V.

La empresa TRANSPORTES UNIDOS DE OCCIDENTE S.A. de C.V., TUDO está localizada en el municipio de Santa Ana y se dedica a transporte de pasajeros y turístico. Es un negocio de más de una generación de varias familias santanecas.

Un reciente endeudamiento destinado a ampliar operaciones con la compra de diez unidades nuevas y la compra del terreno y construcción de una terminal de buses, suponía un riesgo para la sostenibilidad financiera de la empresa, la cual buscaba mejorar la calidad de sus servicios. Por ello, el Gerente General de TUDO, se acercó al Programa de DESARROLLO DE PROVEEDORES del PNUD, solicitando que su empresa se convirtiera en cliente o tractora para implementar el programa junto a tres de sus proveedores estratégicos.

El OBJETIVO de TUDO de participar del Programa de Desarrollo de Proveedores era disminuir costos de operación y el riesgo de robos y daños a la propiedad de la empresa y los clientes, a través del fortalecimiento operativo de tres de sus principales proveedores. De esta manera se buscaba mejorar el servicio al cliente y disminuir el tiempo de reparación y mantenimiento de los autobuses.

Los BENEFICIARIOS del proyecto, fueron TUDO, los 135 trabajos sostenidos, y tres proveedores: una pequeña empresa proveedora de mantenimiento y reparación de vehículos (se logró disminuir costos), una mediana empresa proveedora de transporte (se logró mejorar el servicio al cliente) y una pequeña empresa proveedora de servicios de seguridad (se logró fortalecer la seguridad en sus instalaciones y para sus clientes). El programa se ejecutó entre de junio 2011 a junio 2012.

La METODOLOGÍA de intervención consistió en la conformación de la cadena entre TUDO como empresa cliente o tractora y las tres empresas proveedoras seleccionadas por la junta directiva y la gerencia general de la empresa cliente.

El equipo de gestión del Programa de Desarrollo de Proveedores designó una consultora acreditada en la Metodología de Desarrollo de Proveedores quien la implementó en las empresas participantes durante un período de doce meses. El MONTO DE LA INVERSIÓN fue de US\$ 12,500 al año.

Entre los principales LOGROS del programa se pueden destacar los siguientes:

- Incremento en ventas de las empresas proveedoras
- Mejoramiento de los procesos de producción y servicio de las empresas proveedoras.
- Enlace con nuevos compradores en las empresas proveedoras, que evitan la total dependencia de un solo comprador.
- Aumento de la inversión de las empresas en adquisición de equipamiento y otras mejoras.
- Cumplimiento de normativas de seguridad industrial
- Contacto con entidades de fomento y cooperación como universidades, banca y FONDEPRO.

Sin duda que el principal ALIADO ha sido el Programa de Desarrollo de Proveedores del PNUD, apoyado por PNUD, BID-FOMIN y USAID y ejecutado desde la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

Mayor información sobre cómo participar del Programa Desarrollo de Proveedores la puede obtener escribiendo al e-mail [Información@dpd.com.sv](mailto:Información@dpd.com.sv)



## TESTIMONIAL

**“En diez años, este ha sido el año que más hemos crecido en la empresa y coincide con el tiempo en el cual PDP nos ha apoyado”**

La marca de Transportes Unidos de Occidente TUDO reúne el esfuerzo de tres generaciones de familias santanecas que en el 2002 decidieron juntar sus unidades de transporte colectivo y crear una sociedad que ofreciera a los usuarios un servicio de calidad y representara beneficios para el gremio. En esa búsqueda de modernización y crecimiento se integraron como empresa tractora al Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), de PNUD y el BID. El resultado de esta intervención es una empresa que ha logrado un aumento en las ventas y la mejora en su gestión administrativa.

Los cobradores de los buses Garay sufrían cuando Roberto terminaba la escuela, porque en vacaciones era el encargado de contar los pasajeros que iban de Santa Ana a San Salvador, en los cuatro buses que tenía su padre. Cuando Roberto se graduó como administrador de empresa su padre decidió heredar el negocio a sus hijos y les vendió un bus a cada uno. “Nos dijo que lo que se regala no se aprecia entonces nos vendió cada unidad en el 50% de su valor real”.

Roberto Garay ahora es el Presidente de la Junta Directiva de TUDO y dice que en la época de su padre TUDO era una cooperativa que sus luego integrantes decidieron convertir en una empresa: “En 1998, las 60 familias compraron de manera individual 90 unidades de buses y el riesgo que se tomaron fue comprar dos unidades de servicio especial para ofrecer al pasajero mayor confort”. En febrero de 2002, las familias acordaron hacer de TUDO una sociedad dirigida por una Junta Directiva que ofreció a cambio de buses, acciones de la empresa. El presidente de la junta explica que decirle a las familias “mire traiga su patrimonio para que sea manejado por cinco personas no fue fácil, pero todos entendimos que ya habíamos trabajado en caja única y esta era la mejor forma de dar el salto, nuestros padres se quedaron como asesores”.

La primera decisión de la junta directiva fue adquirir un préstamo con la banca privada para comprar diez buses nuevos con el servicio de internet y DVD incorporados, los cuales serían destinados al servicio especial que hace el recorrido Santa Ana- San Salvador y viceversa. Garay dice que uno de los principales temores que les generó esta inversión era que los usuarios no estaban acostumbrados a pagar más por un mejor servicio.

El Gerente General, Edy Rivera agrega que este no fue el único riesgo en el 2008 hicieron un nuevo préstamo para comprar el terreno donde se construiría la terminal de buses. “La mayoría de los transportistas nos decían que solo había que hacer una galera y tirar balastre pero nosotros queríamos hacer una construcción que reflejara cómo nos queríamos ver en el futuro y eso hicimos.

Diez años después de fundada la sociedad cuenta con 126 unidades de transporte y se han convertido en pioneros de la segmentación de servicios: “pensamos en usuarios que trabajan en maquilas, en los que quieren ir a San Salvador directo, en los que quieren ir sentados con aire acondicionado, televisor, internet, uno de los cambios fue quitar a los cobradores y asignarlos al área de limpieza y mantenimiento, al motorista le dimos capacitaciones de atención al cliente. Todos esos cambios nos permitieron dar un giro de 360 grados” afirma Rivera.

**“Nosotros siempre estamos pensando qué más podemos hacer”**

La consultora de PDP asignada a TUDO, Roxana Ruiz, afirma que esta es una de las empresas que obtuvo la mayor calificación en el área de calidad. “En el mercado de transporte público no es tan común encontrar empresas que se desarrollen en función de lo que el cliente demanda y esa es la fortaleza de TUDO que se interesa por conocer lo que el cliente quiere”.

En esta búsqueda permanente de calidad, el Gerente General de TUDO asevera que lo que más le interesó al entrar al programa como una empresa tractora fue el esquema de consultoría:





“Me llamó la atención, porque va de la mano con el empresario, el programa nos dice dónde estamos fortalecidos y dónde estamos débiles”.

Desde la intervención del programa a esta empresa, un logro importante ha sido la mejora en la relación cliente-proveedor: “Se han disminuido los tiempos de entrega, han mejorado los mecanismos de comunicación y se han establecido nuevas oportunidades de negocios entre la empresa tractora y los proveedores” subraya la consultora del Programa.

A pesar de la crisis económica, el Gerente General de TUDO afirma que la empresa ha incrementado su flujo de efectivo en más de un 25% y esto se debe a la diversificación de servicios, a la preferencia de sus clientes y a las mejoras en los controles internos: “En diez años, este ha sido el año que más hemos crecido en la empresa y coincide con el tiempo en el cual el programa nos ha apoyado”.

Para lograr estas metas, Rivera enfatiza que es indispensable contar con el personal idóneo. “Las empresas se concentran en la rentabilidad y dejan de lado la parte del personal. Nosotros hicimos con el programa un estudio del ambiente laboral y vimos que era necesario hacer una autoevaluación, porque sabemos que si todos estamos bien, la empresa estará bien”.

Entre las recomendaciones que hizo el Programa de Desarrollo de Proveedores se destaca la diversificación de los servicios en el área de transporte. Al respecto, Rivera enumeró las iniciativas de diversificación de servicios que han iniciado: “Nosotros siempre estamos pensando en qué más podemos hacer; por ejemplo, estamos dando servicios de encomiendas, queremos iniciar el servicio como operadores de turismo dentro y fuera del país, estamos participando en una licitación de AEROMAN para brindarle servicio al aeropuerto, ya tenemos nuestra propia gasolinera”.

Durante la elaboración del plan estratégico que TUDO está realizando con la asesoría del programa, Rivera identifica como otra de las ventajas del programa el uso de las herramientas: “Nosotros estamos pidiendo al programa nos apoye un año más, porque hay programas que hacen las evaluaciones, pero no me dejan las herramientas para hacerlas el próximo año, en cambio el programa nos enseña a utilizarlas y las deja”.

### El transporte colectivo del futuro

Roberto Garay y Eddy Rivera están conscientes del estigma que enfrentan los empresarios del transporte público en el país, especialmente en San Salvador, debido al deterioro de las unidades y las infracciones que comenten los conductores.

“Hemos sido reconocidos como empresa modelo de transporte por la Cámara de Comercio e Industria y el gobierno siempre nos ha tomado en cuenta para consultarnos sobre nuevas políticas en el sector. Como área de transporte que nadie da un cinco y nos ven como lo peor, eso nos da otro nivel”, dice Rivera también heredero de un empresario de este gremio.

La aspiración de TUDO es crear una verdadera escuela de conductores: “Queremos certificar a nuestros conductores y para ello estamos buscando apoyos para concretar esta idea. Nuestro sueño es aglutinar una mayor cantidad de empresarios individuales de occidente, es decir convertirlos en socios de la empresa”, puntualiza Rivera.

Escrito por Equipo de Gestión PDP El Salvador

# V. Producción más limpia

La **PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA (P+L)** son prácticas e inversiones enfocadas a mejorar la eficiencia de un proceso productivo y, al mismo tiempo, reducir las emisiones al ambiente generadas por este. El elemento fundamental es la prevención como la solución a problemas ambientales de acuerdo con la estrategia “una onza de prevención vale una libra de cura”, y en consecuencia es contrapuesto al tratamiento clásico “al final de tubo”.

De esta manera, **PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA** significa la aplicación continua de estrategias ambientales preventivas e integradas en los procesos, productos y servicios, con el fin de reducir los riesgos para las personas y el ambiente.

**PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA** es un esfuerzo continuo para prevenir la contaminación, reducir el uso de energía, agua y materia prima, minimizar los residuos y desechos en los procesos de producción.

## Principios

- Buenas prácticas de manufactura. Mejoras en las prácticas utilizadas y un mantenimiento apropiado pueden producir beneficios significativos. Estas opciones son de bajo costo.
- Mejor control de proceso. Modificación y optimización de procedimientos de trabajo, operación de la maquinaria y parámetros de operación para operar los procesos a mayor eficiencia y minimizar las razones de generación de desechos y emisiones.
- Sustitución de materias primas. Cambio de materias primas por otras menos tóxicas, uso de materiales renovables o con mayor vida de servicio.
- Modificación de equipo. Modificación del equipo de producción existente y su utilización, por ejemplo, añadiendo dispositivos de medición y control, de modo que el proceso opere a mayor eficiencia.
- Cambios de tecnología. Reemplazo de tecnología, cambios en la secuencia de los procesos y/o simplificación de procedimientos de modo que se minimice la generación de desechos y emisión es durante la producción.
- Recuperación in-situ y reutilización. Reutilización de materiales de desecho en el mismo proceso u otras aplicaciones dentro de la empresa.





- Producción de subproductos útiles. Transformación de materiales de desecho en materiales que puedan ser reutilizados o reciclados para otras aplicaciones fuera de la empresa.
- Modificación de productos. Modificación de las características del producto de forma que se minimicen los impactos ambientales del mismo derivados de su uso o posterior a este (disposición) o los impactos causados durante la producción del mismo.

## Ventajas

- Evita costos crecientes debido al tratamiento de residuos que pueden ser evitados y/o reduce la inversión en plantas de tratamiento.
- Menos problemas operacionales: espacio para disposición de residuos, reducción de costos por disposición y tratamiento, entre otros.
- Adopción de medidas para mejorar la situación de la salud y seguridad dentro de la empresa.
- Reducción de costos, a través de la gestión del sistema energético de la empresa.
- Reducción de las cantidades y toxicidad de los residuos generados.
- Menos problemas con autoridades, comunidad y alrededores.
- Mejora la imagen y el acceso a nuevos mercados.
- Mejora el acceso a fuentes de financiamiento.
- Mejora la eficiencia de los procesos.

## Establecimiento del CNPML El Salvador

Desde finales del siglo pasado, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ONUDI, impulsa el proyecto mundial de introducir el concepto y las prácticas de producción más limpia en los países en desarrollo y en las economías en transición.

De esta manera inicia en 1998 el funcionamiento en El Salvador del Centro Nacional de Producción Más Limpia, como parte de una alianza entre ONUDI, La Asociación Nacional de la Empresa Privada, y la Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador CAMAGRO, y con el apoyo financiero del Gobierno Suizo. Asimismo, cuenta con el soporte técnico de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Basilea, Suiza (FHBB). En sus inicios participó la Asociación Salvadoreña de Industriales, ASI.

El CNPML de El Salvador forma parte de la Red de Centros a Nivel Latinoamericano y Mundial.

Este apartado ha sido elaborado con la colaboración de la Fundación Centro Nacional de Producción Más Limpia CNPML. Mayor información sobre cómo aplicar esta práctica la puede obtener escribiendo al e-mail [cnplml@cnplml.org.sv](mailto:cnplml@cnplml.org.sv)

A continuación se presentan casos de empresas que aplicaron de manera exitosa la **PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA** en sus procesos productivos:

- Agrosania.
- Hotel Mirador Plaza.
- Industrias Lácteas San José.

## A. Agrosania

Agroindustrias SAN JULIÁN S.A. de C.V. o AGROSANIA es una empresa agroindustrial familiar fundada en 1985 que tiene como fin la utilización al máximo de sus recursos, a través de una integración horizontal para proveer productos y servicios de superior calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, minimizando el impacto en el medio ambiente. Se dedica a la fabricación de productos lácteos y de alimentos de animales, crianza porcina, explotación forestal y producción y beneficio de café. Tiene 300 empleados directos y está ubicada en San Julián, departamento de Sonsonate.

Como parte de sus prácticas de EFICIENCIA ENERGÉTICA y PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA, la empresa AGROSANIA decide realizar el proyecto de generación de biogás a partir del tratamiento anaeróbico de las aguas residuales industriales, RILES, para eficiencia energética (térmica y eléctrica) en los procesos productivos.

Los OBJETIVOS de AGROSANIA son mejorar la capacidad depuradora a los sistemas existentes de tratamiento de RILES, optimizar el consumo de la energía y minimizar el impacto ambiental, reducir la emisión de gases contaminantes, mejorar la eficiencia de los procesos productivos, y lograr el cumplimiento de la normativa ambiental salvadoreña.

La METODOLOGÍA utilizada consistió en realizar diagnósticos ambientales, evaluaciones de producción más limpia, sistema de gestión ambiental y auditorías energéticas, de las cuales se obtuvieron las siguientes opciones de producción más limpia:

1. Diseño e instalación de un nuevo sistema de eficiente de distribución de vapor y retorno de condensado con aislamientos y diseño sanitario.
2. Estudio de pre factibilidad para la captura de metano a partir de RILES.
3. Diseño y construcción de un biodigestor y laguna de depuración.
4. Instalación de una caldera nueva y modificación de caldera de propano para quemar biogás. Sustitución de combustible diésel por biogás. Compra de un generador eléctrico a partir de biogás (proyectado).
5. Transformadores y conexión a la red eléctrica para su posterior inyección de energía a la red (proyectado).

La implementación de las siguientes opciones de PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA requirió un monto de INVERSIÓN US\$ 585 mil más US\$ 180 mil en la etapa de generación y se estima que el retorno simple de la inversión se habrá obtenido al cabo de 3.7 años.

1. La implementación del nuevo sistema de vapor se realizó en 2010.
2. La construcción del biodigestor se realizó en 12 meses durante todo el 2012. La puesta en marcha de la planta de tratamiento anaeróbico (biodigestor) de enero a febrero 2013.
3. La captura de biogás y su aprovechamiento a partir del 18 marzo 2013.

Los LOGROS se pueden medir a través de los siguientes indicadores:

1. Beneficios económicos de las opciones implementadas por un total de US\$ 200,000 anuales.
2. Debido a que el metano posee huella de carbono de 21 veces más efecto invernadero que su equivalencia en CO<sub>2</sub>, se logra un mayor beneficio ambiental al quemar biogás: 65% Metano, 33% CO<sub>2</sub>, 2% otros gases.
3. Los beneficios ambientales se cuantifican en la captura de 380,000 m<sup>3</sup> anuales de biogás, se reduce la emisión de 180Ton al año de metano, equivalente a 21 veces su masa igual a 3,780Ton de CO<sub>2</sub> efecto invernadero.
4. Además, con el tratamiento de aguas residuales se da cumplimiento de los parámetros DBO, DQO, grasas, sólidos suspendidos totales establecidos en la normativa ambiental salvadoreña.
5. El impacto de ahorro en combustibles reduce los costos de fabricación -carga fabril- en promedio de 1.5% sobre el costo del producto vendido.

Durante este proceso, los principales beneficiarios han sido la comunidad y los empleados, que han visto reducida la contaminación y las emisiones tóxicas (CH<sub>4</sub> y H<sub>2</sub>S). Asimismo, la empresa ha reducido los costos y ha generado ingresos marginales.

Los ALIADOS de la práctica son el Banco G&T Continental, el Centro Nacional de Producción Más Limpia y AQUALIMPIA.



## B. Hotel Mirador Plaza

El Hotel Mirador Plaza, de Inversiones El Copinol S.A. de C.V, está ubicado en la Colonia Escalón, San Salvador. Ofrece servicios de hospedaje, área de restaurante y salas para eventos. Las 40 habitaciones que posee incluyen aire acondicionado, conexión Wi-Fi gratuita, TV por cable. El baño incluye secador de pelo. El hotel dispone de gimnasio 24 horas.

Como parte de las prácticas de EFICIENCIA ENERGÉTICA y PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA, se implementaron acciones en esas áreas para mejorar la competitividad del hotel. El OBJETIVO de implementar las prácticas fue optimizar el consumo de materia prima, recursos de agua y energía eléctrica, para minimizar el impacto ambiental y mejorar la calidad de sus servicios

La METODOLOGÍA utilizada para el logro del objetivo ha sido realizar auditorías energéticas y preparar proyectos de inversión para presentarlo a la banca, de donde se obtuvieron las siguientes opciones de PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA:

- Programa de lavado de toallas en el hotel.
- Sustitución de aires acondicionados convencionales por equipos de alta eficiencia.
- Sustitución de iluminación de alto consumo por iluminación eficiente de bajo consumo.
- Sustitución de calentadores eléctricos por colectores solares para el calentamiento del agua.
- Uso de productos biodegradables para lavado de loza y cristalería.

Todas las opciones de PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA fueron implementadas durante 2012, para lo cual fue necesario realizar una INVERSIÓN de US\$ 109,000.

Los resultados obtenidos se pueden resumir de la siguiente manera:

- Los beneficios económicos han sido los ahorros de US\$ 21,800 al implementar PML.
- Los beneficios ambientales se resumen en las 64 Toneladas de CO<sub>2</sub> no emitidas a ambiente.

Asimismo, los BENEFICIARIOS han sido los empleados por la mejora en la seguridad industrial, los clientes y su apoyo al medio ambiente, los ahorros económicos de los inversionistas y la minimización de las emisiones al medio ambiente.

Los principales ALIADOS para impulsar el proyecto fueron el Banco de Desarrollo de El Salvador BANDESAL, el Centro Nacional de Producción Más Limpia y los empleados y socios del hotel.

## C. Industrias Lácteas San José

INDUSTRIAS LÁCTEAS SAN JOSÉ es una empresa del sector alimentos y bebidas, ubicada en el Barrio Santa Anita de San Salvador, que elabora productos lácteos, sustitutos de crema y agua envasada.

Como parte de las prácticas de EFICIENCIA ENERGÉTICA y PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA, LÁCTEOS SAN JOSÉ rediseñó el proceso de transporte de vapor y tratamiento de aguas de descarga de su proceso productivo. Con ello, tenía como OBJETIVOS mejorar la eficiencia de los procesos productivos, optimizar el consumo de los recursos agua y energía, minimizar el impacto ambiental al entorno, y lograr el cumplimiento de la normativa ambiental salvadoreña.

La METODOLOGÍA utilizada consistió en realizar diagnósticos ambientales, evaluaciones de producción más limpia, sistema de gestión ambiental y auditorías energéticas, de las cuales se obtuvieron las siguientes opciones de producción más limpia:

1. Diseño e instalación del sistema de transporte de vapor y retorno de condensado con aislamiento de calidad alimenticia.
2. Instalación de un sistema de tratamiento de agua de descarga del proceso productivo.
3. Sustitución de combustible diésel por gas propano en caldera de vapor.

La implementación de las opciones de PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA requirió un monto de INVERSIÓN US\$ 40 mil, e incluyeron el nuevo sistema de vapor en 2011, la puesta en marcha de la planta de tratamiento de aguas y la sustitución de combustibles en caldera, a finales de 2012.

Los LOGROS de la implementación de opciones de PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Beneficios económicos totales de las opciones de P+L: US\$2,090
2. Beneficios ambientales:
  - Reducción de 3.23TonCO<sub>2</sub> emitidas al ambiente;
  - Reducción de 200 Galones de diésel;
  - Cumplimiento de los parámetros DBO, DQO, Grasas, Solidos Suspendidos Totales en la normativa ambiental;
  - Aumento de la productividad: Aumento del 7% en las ventas

Los BENEFICIARIOS son la comunidad, por la reducción de la contaminación, el ambiente, por la minimización de las emisiones y los empleados, por la mejora en la seguridad industrial.

Los principales ALIADOS para impulsar el proyecto fueron el Banco de Desarrollo de El Salvador BANDESAL, el Centro Nacional de Producción Más Limpia y los empleados y socios del hotel.

Para mayor información sobre la implementación de proyectos de producción más limpia, la puede obtener escribiendo al e-mail [cnpml@cnpml.org.sv](mailto:cnpml@cnpml.org.sv)







## VI. Huella ambiental

Cada vez existe una mayor exigencia por parte de reguladores, accionistas, inversores, y la misma gerencia dentro de las empresas, para integrar la sostenibilidad como un área indispensable en la estrategia del negocio. En este sentido, dimensionar adecuadamente la huella ambiental o ecológica se ha identificado como un elemento clave para minimizar el impacto ambiental y desarrollar productos sostenibles y, sobre todo, para dotar a la política ambiental de las empresas de un verdadero enfoque estratégico.

La huella ecológica realmente es un indicador ambiental de carácter integrador del impacto que ejerce un país, región o ciudad, sobre su entorno, considerando tanto los recursos necesarios como los residuos generados para el mantenimiento del modelo de producción y consumo de la población en general. Desde esa perspectiva, la huella ecológica corporativa se configura como una importante herramienta para la gestión de la sostenibilidad ambiental de las empresas.

La huella ecológica se puede expresar como la superficie necesaria para producir los recursos consumidos por un ciudadano medio de una determinada comunidad humana, así como la necesaria para absorber los residuos que genera. Este indicador es definido según sus propios autores, William Rees y Mathis Wackernagel del Global Footprint Network, como:

“El área de territorio ecológicamente productivo -cultivos, pastos, bosques o ecosistema acuático- necesaria para producir los recursos utilizados y para asimilar los residuos producidos por una población definida con un nivel de vida específico indefinidamente, donde sea que se encuentre esta área”.

La huella ecológica corporativa por consiguiente, es una adaptación de la huella ecológica clásica aplicada a territorios, la cual permite a cualquier empresa u organización medir todo su impacto ambiental expresado en hectáreas de superficie productiva o en emisiones equivalentes de carbono.

Algunas empresas en El Salvador están utilizando esta herramienta, midiendo su huella ecológica, principalmente las emisiones de carbono y la utilización del agua.

## Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible

El Consejo Empresarial Salvadoreño para el Desarrollo Sostenible, CEDES, es una fundación empresarial sin fines de lucro referente en temas de Sostenibilidad Corporativa que se constituyó en el país en 1995.

CEDES es el capítulo local del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). En la actualidad participan como miembros 34 empresas provenientes de los diferentes sectores económicos del país y representadas en una Junta Directiva compuesta por reconocidos líderes empresariales.

### Misión

Ser facilitadores del cambio hacia la adopción del desarrollo sostenible, basado en los pilares del crecimiento económico, el desarrollo social, y la calidad ambiental por el sector empresarial, Gobierno y sociedad civil.

### Objetivos

- Liderar el tema de sostenibilidad ante la comunidad empresarial y promover el concepto como un elemento fundamental de la estrategia corporativa.
- Impulsar el desarrollo de soluciones empresariales para la sostenibilidad.
- Incentivar a los empresarios salvadoreños para que establezcan sus propios objetivos e indicadores de sostenibilidad, para que midan su desempeño y para que busquen la mejora continua.
- Promover mejores prácticas y compartirlas entre empresas miembro y otros grupos de interés.
- Comunicar los aportes que realizan las empresas miembros del Consejo, al desarrollo económico, social y ambiental del país y la región.

Este apartado ha sido elaborado con la colaboración de CEDES. Para mayor información sobre Huella Ecológica y Sostenibilidad puede escribir al e-mail [info@cedes.org.sv](mailto:info@cedes.org.sv) / [mlagos@cedes.org.sv](mailto:mlagos@cedes.org.sv).

A continuación se presentan casos de empresas que participaron de manera exitosa en prácticas de Huella Ecológica y Sostenible:

- AES Nejapa
- Sigma Q
- Grupo FERTICA



## A. AES Nejapa

La CORPORACIÓN AES es una de las principales compañías de energía del mundo. Para generar energía utiliza sofisticadas tecnologías que garantizan la seguridad y confiabilidad de sus operaciones. Cada planta de generación eléctrica transforma diferentes fuentes de energía en electricidad. Su amplia experiencia en el campo le permite identificar las necesidades de los países donde opera, y ofrecer las alternativas energéticas idóneas según las diversas realidades económicas y geográficas.

Desde el año 2006, a través del proyecto de "PLANTA DE GENERACIÓN DE ENERGÍA A BASE DE BIOGÁS" la planta AES NEJAPA inició la recolección y transformación de gas metano para la producción de energía eléctrica. En coordinación con el operador del relleno sanitario de Nejapa, la empresa recoge los gases del relleno sanitario para su procesamiento.

Cada año, AES transforma el equivalente a 200 mil toneladas de dióxido de carbono, uno de los principales gases de efecto invernadero. Estos gases son el producto de la descomposición de los desechos sólidos en el relleno sanitario. La planta inició operaciones de producción en noviembre de 2011, generando 6 MW, y tiene una capacidad de hasta producir 25 MW, siempre y cuando el relleno sanitario pueda proveer la cantidad de gas necesaria para su generación.

La METODOLOGÍA del proceso de generación de electricidad se divide en tres grandes fases: extracción del gas, proceso de tratamiento del biogás y combustión interna en los moto-generadores.

Para la fase de EXTRACCIÓN DEL GAS que emanan los desechos del relleno sanitario, se ha instalado una red de recolección de gas, compuesta por un grupo de pozos, horizontales y verticales, y una red de colectores y subcolectores hechos de polietileno de alta densidad. Este material tiene una excelente resistencia mecánica y muy buena elasticidad. A esto se agrega un sistema de succionadores para extraer el gas de los contenedores y llevarlo hasta la planta generadora.

La fase de TRATAMIENTO DEL BIOGÁS es realizado en dos pasos:

- El primer paso se lleva a cabo en la plataforma de presurización y deshumidificación, en donde el gas es presurizado hasta alcanzar una presión de 3.5 psi. Luego es enviado a los motogeneradores en donde ocurren dos etapas más de regulación de presión. El proceso de deshumidificación del gas consiste en enfriar el biogás para alcanzar a su punto de rocío y poder separar el agua contenida en él.
- Luego, el gas es depurado con filtros de carbón activo que remueven silicios volátiles y otros elementos que reducen la vida útil del lubricante y los motores de los generadores.

- Al concluir este proceso, el gas está listo para ser utilizado como combustible para echar a andar la maquinaria que produce la energía eléctrica consumida en hogares y oficinas.

Adicionalmente se cuenta con un PROCESO DE QUEMADO en una estación de quemadores. Estos son utilizados durante los momentos en que los equipos de generación de energía eléctrica se encuentran en trabajos de mantenimiento, garantizando así la extracción continua de los gases del relleno sanitario. Los quemadores son controlados de forma automática para regular la temperatura y así, garantizar la destrucción del metano. La planta cuenta con un sistema que recoge los datos de temperatura, flujo, presión y composición para poder calcular y certificar el volumen de gas metano que se ha destruido. En total, se utilizan 15 parámetros por minuto para la certificación de calidad del proceso.

La empresa realizó una INVERSIÓN de US\$ 58 millones en este proyecto. Más allá de la inversión, el BENEFICIO social y ambiental de la planta AES Nejapa es enorme. Por el lado ambiental, el proyecto retira de la atmósfera el equivalente a 200 mil toneladas de CO<sub>2</sub>. Esto beneficia a todos, porque este es uno de los gases de efecto invernadero que daña la capa de ozono y afecta el calentamiento global. Con la producción de 6MW se puede proveer de energía a unos 40,000 hogares que consuman hasta 100 KWH al mes.

A través de la única planta de producción de energía por medio de biogás en toda la región centroamericana, AES NEJAPA contribuye a la generación de energías limpias y renovables, mientras diversifica las fuentes de generación que forman la matriz energética del país. El proyecto se engloba en uno de los programas de la empresa energética, Mecanismo de Desarrollo Limpio MDL, que busca opciones verdes de generación de energía.

## B. Sigma Q

SIGMA Q, es una empresa multinacional líder en la manufactura de empaques industriales, comerciales y de lujo de El Salvador. Es el proveedor de empaques líder en la región, con fuerte participación en el mercado mundial, que contribuye al crecimiento de sus clientes, a través de un profundo conocimiento de sus necesidades y objetivos. Con experiencia y constante dedicación en el desarrollo de soluciones creativas, se compromete con el éxito de sus clientes.

SIGMA Q está compuesta por diez fábricas ubicadas a lo largo de Centroamérica y por ocho oficinas de venta y distribución. Sus fábricas se especializan en distintas clases de empaque, permitiéndoles proveer soluciones integrales de empaque.

Como parte de su política corporativa, SIGMA Q desarrolla el programa de "REDUCCIÓN DE HUELLA DE AGUA, AHORRO ENERGÉTICO Y RECICLAJE", que tiene como OBJETIVOS el ahorro de agua, la reducción del consumo de energía eléctrica en sus procesos productivos y el reciclaje de materiales que pueden ser reutilizados en la cadena productiva.

Para cumplir con los objetivos, SIGMA Q desarrolla diferentes METODOLOGÍAS:

Para la REDUCCIÓN DE LA HUELLA DE AGUA, se utilizan los siguientes mecanismos:

- Instalar equipos inteligentes, en cuanto al consumo específico de agua para completar, satisfactoriamente, los procesos productivos
- Contar con un sistema de captura de agua lluvia por medio de un sistema de tuberías en el techo de la empresa. Al ser recolectada, una parte es reinsertada a los mantos acuíferos aledaños, mientras que el resto del agua recolectada se utiliza para los procesos industriales de la empresa, sin tener que recurrir al abastecimiento de la red pública.
- Contar con plantas de tratamiento de sus aguas residuales para minimizar el impacto ecológico cuando el agua que han utilizado en sus procesos productivos es expulsada al alcantarillado de la red pública. De esta forma, se evita la contaminación de los mantos acuíferos.
- Llevar a cabo campañas de concienciación, de forma constante, dirigidas a sus colaboradores para promover el uso inteligente de los recursos, enfatizando en cuestiones de ahorro.

La empresa tiene como objetivo la reducción, en un periodo de cinco años, del 5% del uso general de agua en sus procesos productivos, a través de la eficiencia en el consumo. Al contabilizar la reducción del recurso hídrico, se apoyará a que las comunidades aledañas puedan utilizar el líquido que dejaría de ser ocupado en la planta.

Como parte del plan de AHORRO ENERGÉTICO se ha realizado un análisis total de la carga que se consume en la empresa, para encontrar alternativas de reducción sin perjudicar la producción. El objetivo final de este esfuerzo se concentra en el ahorro, la reducción y el uso eficiente de la energía eléctrica dentro de todos los procesos. Para lograr el objetivo se ha desarrollado los siguientes mecanismos:

- Se realizó un análisis para verificar la potencia demandada por los procesos productivos y comparar la cifra con la potencia consumida. Además, se clasificó la calidad y el nivel del uso de energía eléctrica dentro de las instalaciones. Una vez completada esta etapa, se hizo un análisis puntual de la información, con una serie de matrices de consumo.
- Cambio a luminarias LED, luminarias de inducción y luminarias sin balastos. Estas son completamente electrónicas y se descarta el uso del transformador de energía para echarlas a andar. Además, se ha entrado al uso de la captación lumínica solar para iluminar áreas de procesos DOMOS, lo cual permite aprovechar un recurso natural para reducir el número de luminarias a encender.

Mayor información sobre cómo participar del Programa de Huella Ambiental la puede obtener escribiendo a [info@cedes.org.sv](mailto:info@cedes.org.sv) / [mlagos@cedes.org.sv](mailto:mlagos@cedes.org.sv).





Ahora mismo, la empresa está realizando un análisis para determinar qué nueva tecnología, amigable con el medio ambiente, puede incorporar a los procesos de su área productiva. De esta forma, el impacto positivo al medio ambiente se incrementará todavía más.

En la empresa, se clasifica, separa y se dispone de todo recurso reutilizable en los procesos productivos. Con esto, se busca reducir el material de desecho, para minimizar las mermas del proceso de producción y la cantidad de desechos que genera la empresa. El reto es reincorporar estos materiales a los procesos sin alterar la calidad de los productos finales, con la utilización de materias primas sostenibles y productos certificados. Para lograrlo, la empresa realiza los siguientes mecanismos:

- Medir su proceso productivo al punto de bajar la merma en él, a través de una planificación que, además, permita disminuir los niveles de sobrantes de papel. Cada unidad productiva cuenta con centros de acopio, donde los materiales reciclables son enviados y separados. Una vez separados, se determina cuáles se pueden reutilizar en los procesos y cuáles se pueden vender como materia prima sustituta, sin perjudicar la calidad del producto final.
- Concientizar a los colaboradores, esto aunado al programa de reciclaje interno, fortalece y garantiza la sostenibilidad de esta iniciativa dentro de la empresa.
- Colocar una serie de papeleras amigables con el medio ambiente en sus instalaciones, que facilitan la recolección de material potencialmente reutilizable. Este material, se clasifica como resultado de un análisis de procesos productivos que arrojan datos sobre el tipo de material a utilizar para mantener la calidad del producto, en todo momento, y contribuye a la reducción de su huella ambiental.

A lo largo del desarrollo del programa de “REDUCCIÓN DE HUELLA DE AGUA, AHORRO ENERGÉTICO Y RECICLAJE”, SIGMA Q ha identificado una serie de oportunidades de aprendizaje en cada una de las etapas, con las metodologías eficientes de implementación han sido una de las mayores oportunidades de crecimiento que la empresa ha sabido aprovechar.

A esto, se suman los análisis técnicos que contribuyen a la mejora continua de SIGMA Q y a la elección de las nuevas tecnologías verdes que mejor se ajusten a las necesidades de cada parte específica del proyecto.

Ya sea para la reducción de la huella de agua, para el ahorro de energía o para el reciclaje, es sumamente importante determinar cuáles de las nuevas tecnologías tendrán el mayor impacto y utilidad para la empresa.

Sin embargo, todo esto no funcionaría sin el compromiso de los colaboradores. Por eso, la efectividad de la campaña de concienciación es otro aspecto esencial para el cumplimiento satisfactorio de las metas trazadas.

A la fecha, la iniciativa de SIGMA Q ha BENEFICIADO a las comunidades que han podido gozar de un mayor flujo de agua de la red pública, gracias al menor consumo que la planta realiza. Lo mismo sucede con el ahorro energético, pues un menor consumo de electricidad por parte de la compañía deriva en mayor estabilidad de la red eléctrica. El reciclaje promueve el buen manejo de materiales que, de otra forma, terminarían siendo arrojados a la basura, incrementando el nivel de desechos, cuando estos son perfectamente reutilizables.

Esta empresa tiene un compromiso con el medio ambiente y así lo ratifica al apostar por la continuidad de sus proyectos medioambientales. El programa es de carácter permanente, con la finalidad de causar un impacto positivo en el futuro medioambiental de El Salvador.

Mayor información sobre cómo participar del Programa de Huella Ambiental la puede obtener escribiendo a [info@cedes.org.sv](mailto:info@cedes.org.sv) / [mlagos@cedes.org.sv](mailto:mlagos@cedes.org.sv).

## C. Grupo FERTICA

El GRUPO FERTICA fue fundado en 1961, en El Salvador. Actualmente es un grupo centroamericano en el rubro agroindustrial que produce y comercializa fertilizantes sintetizados, productos industriales y fitosanitarios con altos estándares de calidad. Asimismo, desarrolla soluciones y tecnología para sus clientes a través de un servicio técnico, personalizado, con integridad y compromiso, para asegurar el éxito sostenido.

Como parte de su política corporativa, GRUPO FERTICA tiene un compromiso con el medio ambiente y la prevención de la contaminación mediante una cultura de eco-eficiencia, el cumplimiento de la legislación aplicable, y la mejora continua de su gestión ambiental.

La compañía cuenta con dos plantas de producción: la primera, en Acajutla, Sonsonate; la segunda, en Puntarenas, Costa Rica. El proyecto consiste en implementar un PLAN DE ADECUACIÓN AMBIENTAL en el jardín industrial de la planta Acajutla, con el OBJETIVO de evitar y/o minimizar cualquier impacto ambiental negativo que pueda ocurrir durante el proceso productivo.

Esta práctica tiene más de 20 años de haber sido iniciada y es una política corporativa de carácter permanente. El proyecto nació a partir de la necesidad de mejorar las áreas productivas con nueva tecnología que aportaran mejoras ambientales.

Para iniciar esta actividad, se realizó un diagnóstico ambiental de sus procesos, el cual permitió identificar las medidas a implementar; apoyándose en especialistas externos en el diseño y montaje de equipos nuevos, de los que algunos por su complejidad tuvieron un proceso de hasta dos años.

Como parte de la METODOLOGÍA del proyecto, el personal técnico hizo una valoración a través de los monitoreos sobre los resultados de las medidas implementadas, centrandose en buscar las alternativas viables para la empresa y benéficas para el sector laboral y las comunidades aledañas al Jardín Industrial

Entre los principales LOGROS se destaca la conversión de su planta de producción en un Jardín Industrial, el cual cuenta con 13.88 hectáreas de áreas verdes, entre jardines y zonas arbóreas, lo cual no es usual en este tipo de industrias que manejan productos químicos, evidenciando la eficiencia de las medidas ambientales implementadas.

En el Jardín Industrial, además, existe un programa de buenas prácticas para el uso del agua y energía en todos sus procesos. Para lograrlo, se realizan campañas de sensibilización entre los empleados para hacer un uso responsable. Todas las válvulas e interruptores están señalizadas para hacer un recordatorio final a la eficiencia en el consumo de estos recursos.

La implementación de buenas prácticas de eco-eficiencia y ambientales del GRUPO FERTICA se llevan a cabo a través de los subcomités de seguridad y salud ocupacional. Los grupos de trabajo reciben capacitaciones mensuales en términos de seguridad industrial, salud ocupacional, eco-eficiencia y medio ambiente. Existen programas para crear una cultura ambiental entre los empleados de la familia FERTICA, la cual se espera sea extensiva hacia sus comunidades.

Algunas medidas ambientales son monitoreadas internamente a través del laboratorio de control de calidad y otras por laboratorios acreditados por las entidades correspondientes, los que comprueban que los parámetros analizados se encuentran dentro de los valores permisibles en lo que se refiere a calidad de aire, agua y suelo.

Durante los últimos 20 años, GRUPO FERTICA ha invertido capital propio para cumplir con su responsabilidad ambiental, sin descuidar la calidad de los productos que ofrecen a sus clientes, contribuyendo a la fidelidad de su público con la marca y a una actividad económica productiva, responsable y comprometida a proteger el medio ambiente.





## VII. Negocios Inclusivos

Los **NEGOCIOS INCLUSIVOS** es una nueva forma de hacer negocios, a través de iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos, a través de su participación como proveedores, distribuidores, consumidores, empleados y/o socios. Con ello se promueve que las familias en situación de pobreza aprovechen las oportunidades que ofrecen el mercado y la dinámica surgida a partir de la iniciativa empresarial.

La **METODOLOGÍA** de los Negocios Inclusivos, establece una relación entre una empresa ANCLA, y grupos de emprendedores o consumidores locales, para maximizar el valor social y el valor económico.

La sostenibilidad y rentabilidad de desarrollar la práctica de Negocios Inclusivos, radica en el hecho que estos actúan directamente con la actividad principal del negocio, generan retribuciones económicas para las partes involucradas y apoyan el desarrollo económico sostenible del país donde se ejecutan.

Para integrar a las comunidades de escasos recursos económicos con la cadena de valor de la empresa ANCLA, los Negocios Inclusivos desarrollan dos modalidades:

1. Integrar a las comunidades como consumidores: empresa ANCLA coloca en el mercado productos y servicios de calidad que satisfacen las necesidades de personas de bajos recursos, a precios accesibles.
2. Integrar a las comunidades como proveedores y/o distribuidores: involucrando a la comunidad como socios empresariales al ser proveedores y/o distribuidores de materia prima o servicios dentro de la cadena de valor, convirtiéndolos en pequeños empresarios locales, lo que les permite crear empleo, aumentar sus ingresos y acelerar las transferencias de habilidades.

Para dar comienzo con Negocios Inclusivos se parte de la iniciativa empresarial<sup>9</sup>, con un rol esencial para la integración de las comunidades en sus cadenas de valor. Para este fin, la empresa debe cumplir dos condiciones mínimas:

1. Contar con una capacidad de gestión consolidada que garantice el desarrollo y la sostenibilidad de la iniciativa

<sup>9</sup> Los Negocios Inclusivos más exitosos generalmente son aquellos que han sido impulsados por la gerencia, a más alto nivel, decidida a incorporar la dimensión social a la estrategia central de la empresa con el fin de mejorar la competitividad de la misma. Ahí el concepto de innovación toma una nueva dimensión cuando se trata de trabajar en mercados emergentes y con el segmento de bajos ingresos de la población.

2. Tener acceso a los mercados que garanticen la factibilidad económica del Negocio Inclusivo. Esto permite que la práctica impulse una dinámica empresarial fuerte que facilita la superación de los obstáculos que puedan surgir en las fases de diseño e inicio del Negocio Inclusivo.

El siguiente paso es establecer la relación con las comunidades de bajos ingresos, que pasa en definir roles y expectativas y reducir la incertidumbre de estas comunidades para facilitar la inversión de tiempo y trabajo por parte de las mismas en un Negocio Inclusivo, para lo cual es necesario involucrar a los líderes de las comunidades y de las empresas.

También es importante aclarar el carácter no filantrópico de este tipo de emprendimientos y crear expectativas realistas. Para penetrar los segmentos de bajos ingresos es necesario contar con un buen entendimiento de la realidad económica, social y cultural de las familias y de la comunidad involucrada.

El involucramiento de la empresa y de las comunidades de bajos ingresos en un Negocio Inclusivo requiere del

desarrollo de dinámicas adecuadas entre ambas partes. En este sentido, toma especial importancia la presencia de un interlocutor, ya que es necesario encontrar un terreno neutro donde las partes integrantes del Negocio Inclusivo puedan lograr un intercambio productivo que lleve a la identificación de intereses comunes. En ocasiones este interlocutor también puede facilitar la relación con gobiernos, entidades financieras y otras redes sociales que pueden integrarse a estos proyectos.

Los Negocios Inclusivos traen una serie de BENEFICIOS para la empresa ANCLA y para comunidades de bajos ingresos involucrados en el proyecto. Tomando en cuenta las dos modalidades de Negocio Inclusivo que pueden desarrollarse, se han identificado los siguientes beneficios:

Cuadro 1: Beneficios derivados de integrar a las comunidades como proveedores y/o distribuidores de la cadena de valor

Beneficios empresariales	Beneficios comunitarios
1. Seguridad de abastecimiento	1. Precios y pesos justos
2. Trazabilidad y control de calidad de materia prima	2. Aseguramiento de mercado para vender
3. Menores costos de transacción	3. Creación o expansión de puestos de trabajo
4. Riesgos compartidos	4. Capacitación y asistencia técnica
5. Acceso a conocimiento y redes locales	5. Transferencia de conocimiento y tecnología
6. Mejores relaciones con el gobierno	6. Acceso a financiamiento
7. Posicionamiento en comercio justo	7. Ambiente empresarial y clima de inversiones

Beneficios derivados de integrar a las comunidades como consumidores de la cadena de valor

Beneficios empresariales	Beneficios comunitarios
1. Acceso a nuevo mercado	1. Mayor acceso a productos y/o servicios de calidad
2. Aumento de ingresos	2. Precios menores y accesibles
3. Aumento de valor de la marca y posicionamiento para capturar crecimiento futuro del mercado	3. Mejora calidad de vida
4. Transferencia de innovación de productos a los mercados actuales	4. Aumentos en productividad







Todos los beneficios sociales se vuelven un valor agregado para la empresa ANCLA. Además, permite cumplir más fácilmente con los objetivos de sostenibilidad corporativa trazados por la empresa, haciendo más eficientes sus intervenciones de responsabilidad social empresarial. La rentabilidad de las empresas que se embarcan en los proyectos de Negocios Inclusivos es medida en tres grandes ramas:

- **Utilidades del Negocio:** son las utilidades contables atribuidas directamente al Negocio Inclusivo.
- **Beneficios indirectos para la empresa:** son los impactos que genera el Negocio Inclusivo para la empresa (posicionamiento de la marca, lealtad del consumidor, motivación del trabajador y nuevas oportunidades para negocios rentables en el futuro).
- **Beneficios sociales externos:** son los impactos del Negocio Inclusivo, cuyo valor no es capturado por la empresa pero sí por las comunidades involucradas (nuevos empleos e ingresos para la comunidad, transferencia de conocimiento, menor contaminación, mejor salud, mayor acceso a bienes y servicios, entre otros).

La toma en consideración de estos factores aumenta significativamente el valor total creado por un Negocio Inclusivo, lo que hace a la propuesta mucha más atractiva para fuentes externas de financiamiento, en particular, para aquellas interesadas en financiar empresas que generan beneficios sociales.

En El Salvador para la puesta en marcha de la metodología de Negocios Inclusivos se cuentan con organizaciones expertas en el tema, ese es el caso de SNV, organización holandesa sin fines de lucro con más de 45 años de experiencia, dedicada a reducir la pobreza y la inequidad en los mercados emergentes de todo el mundo, con presencia en 36 países de África, Asia, América Latina y los Balcanes. Se ha especializado en agricultura, energías renovables, agua y saneamiento, con énfasis en la participación del sector privado.

Los más de 45 años de experiencia de SNV la hacen un referente para toda empresa interesada en lanzar un proyecto de negocios que tenga un alto impacto social, y ayude a cumplir con los objetivos de Responsabilidad Social Empresarial, y no dejar de lado el factor de rentabilidad para las industrias atraídas a este nuevo e innovador esquema productivo.

SNV desde el año 2006 en Alianza con el Consejo Empresarial Salvadoreño para el Desarrollo Sostenible, SNV-CEDES; han identificado e incentivado nuevas oportunidades de Negocios Inclusivos, que respondan a la visión estratégica de los empresarios salvadoreños y la necesidad en la sociedad en la que operan, proporcionando una plataforma que incorpora el Desarrollo Sostenible en la estrategia de negocios, a través de sus tres pilares: el crecimiento económico sostenido, mejora de la calidad ambiental y desarrollo social equilibrado, en beneficio de la mayoría de población.

Este apartado ha sido elaborado con la colaboración de SNV-CEDES. Para mayor información sobre Negocios Inclusivos puede escribir al e-mail [info@cedes.org.sv](mailto:info@cedes.org.sv) / [mlagos@lagos.org.sv](mailto:mlagos@lagos.org.sv)

A continuación se presentan casos de empresas que participaron de manera exitosa en prácticas de Negocios Inclusivos:

- WALMART México y Centroamérica
- J.J BORJA NATHAN, S.A

## A. Walmart México y Centroamérica

WALMART es la tercera más grande corporación en el mundo<sup>10</sup>, que ofrece la mayor cantidad de empleo privado a nivel mundial, con más de dos millones de empleados, y es la tienda minorista más grande a escala global.

Su presencia en Centroamérica comenzó a través de un proceso de asocio con supermercados previamente establecidos en los países del istmo. A partir de 2006, WALMART asume la administración de todos los establecimientos, tras la obtención del 51% de las acciones. A la fecha cuenta con 645 salas de venta en toda la región que incluye: Costa Rica, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y El Salvador.

Uno de los pilares del éxito de la cadena está en el compromiso de ofrecer buen servicio y surtido de mercancía de calidad en todas sus salas de venta, a los precios más bajos. La integridad es el valor base de la cultura empresarial de WALMART.

Históricamente, los pequeños agricultores de la región centroamericana se han visto afectados por la pobreza, debido a que venden sus productos a precios bajos en mercados locales y, en la mayoría de casos, a intermediarios.

Ante esto, y como parte de su esquema de responsabilidad social corporativa, WALMART desarrolla el programa de Negocios Inclusivos “TIERRA FÉRTIL” con el OBJETIVO de lograr que los pequeños productores agrícolas formen parte de la cadena de valor de la empresa al convertirse en proveedores de hortalizas y frutas de las tiendas WALMART, recibiendo precios justos que mejoran su economía familiar.

La METODOLOGÍA es implementada por un equipo técnico, multidisciplinario de trabajo de WALMART, que ejecutan, paso a paso, la estrategia el programa “Tierra Fértil”. La primera etapa para la ejecución del proyecto es la identificación de la comunidad que será beneficiada. Los niveles de pobreza y desarrollo de cada lugar juegan un papel importante al momento de tomar la decisión final de implementar del proyecto.

Una vez seleccionado el lugar de ejecución, se inicia un proceso de acercamiento y sensibilización a la comunidad. Se les explica en qué consiste el proyecto que se piensa implementar y se les invita a todos los interesados, a ser parte del mismo.

El equipo de trabajo de WALMART debe seleccionar socios estratégicos para aspectos técnicos del proyecto. Debido a que uno de los compromisos adquiridos, es la capacitación constante en la producción agrícola para los beneficiados, se debe elegir la institución o instituciones adecuadas para lograr este objetivo. Para lograr el objetivo “Tierra Fértil” cuenta con asesoría constante para poder lograr que los beneficiarios cumplan los niveles de calidad exigidos por la cadena multinacional y, así,

hacer de estos productores parte de su red de proveedores de frutas y hortalizas.

La asistencia técnica que se brinda al grupo de beneficiarios consiste en prácticas responsables de producción agrícola, como el buen uso del agua y de agroquímicos. Además, a los productores se les instruye en el área de administración y contabilidad financiera para que puedan llevar orden y sepan cómo invertir el dinero extra que ingresan cada mes, como fruto de su esfuerzo y de las mejores condiciones de mercado que conlleva el programa “Tierra Fértil”.

Con el programa se han brindado asistencia técnica y acompañamiento a más de dos mil pequeños productores de frutas y verduras de todo el istmo centroamericano, para fortalecer sus niveles de productividad y volverlos más competitivos.

Desde 2007, se lleva a cabo en El Salvador. Cada año, la cadena de supermercados adquiere miles de dólares en productos provenientes del trabajo de los agricultores adscritos a “Tierra Fértil”. A la fecha los BENEFICIARIOS son 130 proveedores agrícolas nacionales formalizados que representan 350 pequeños productores. De manera indirecta, mil 800 hombres, mujeres, niños y adultos mayores que han mejorado sus condiciones de vida.

Los principales ALIADOS del programa son la Asociación de Proveedores Agrícola APA, el Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG y el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal CENTA. WALMART financia el desarrollo del proyecto y se compromete a adquirir las frutas y hortalizas que cosechen los beneficiados.



<sup>10</sup> Según la lista Fortune Global 500 para el año 2012



## Programa: “Mujeres a la obra”

Para WALMART, uno de los principales retos es mejorar las condiciones sociales de los países donde opera. Además, debido a estas mismas coyunturas sociales, donde la mujer suele ser jefe de hogar y puede sufrir de discriminación al momento de recibir su pago, WALMART busca que al menos la mitad de los beneficiados por su programa “Tierra Fértil” sean mujeres.

En el marco del programa “TIERRA FÉRTIL”, se han desarrollado varias iniciativas con socios locales. Una de las más recientes, ha sido la intervención de WALMART en Suchitoto: desde el mes de junio de 2012, con “MUJERES A LA OBRA”: 15 mujeres del municipio han sido capacitadas y asistidas técnicamente en temas relacionados a fortalecimiento empresarial, formalización y producción de hortalizas, bajo los estándares requeridos por WALMART a sus proveedores.

De ser agricultoras de subsistencia, han pasado a ser agricultoras tecnificadas que producen chiles, tomates y cebollas para su comercialización en las tiendas WALMART del país. Las beneficiarias se han convertido en proveedoras directas para una de las cadenas de supermercado más grandes a escala mundial. Ellas reciben precios justos de mercado por las hortalizas que entregan al supermercado.

Las beneficiarias han pasado de tener un inconsistente ingreso mensual, sujeto a la demanda de sus productos en el sector informal, a la certeza de vender sus productos a WALMART. Además las productoras tienen conocimientos técnicos en el área de la producción agrícola y en la administración y contabilidad financiera.

Para incursionar en este proyecto, WALMART se ha aliado con la Asociación de Proveedores Agrícolas (APA). Esta organización ofrece sus servicios para el desarrollo social de los beneficiarios al aportarles el conocimiento técnico-científico que les permite cumplir con los requisitos de calidad solicitados por la cadena de supermercados. Además, gracias a esta transferencia de conocimientos les permite explotar al máximo cada cosecha de hortalizas. En diciembre de 2012 marcó la primera entrega de las 15 nuevas proveedoras de WALMART.

## Lecciones aprendidas

Para WALMART, acompañar y enseñar a los pequeños agricultores a producir en ambientes controlados es clave para minimizar pérdidas para ellos y para la empresa.

Construir confianza toma tiempo. Los logros que obtienen los pequeños agricultores se convierten en el principal motivador para que más pequeños agricultores se integren al programa.

El asistencialismo en las comunidades limita el desarrollo de la nueva cultura empresarial sostenible.

La reciente experiencia en Suchitoto ha sido fundamental para comprobar que la intervención en comunidades de bajos ingresos, en alianza con entidades públicas, gremiales u ONG, genera más impacto en los beneficiarios.

Es importante que en cada intervención se busque la sostenibilidad y el escalamiento de las iniciativas. Cada uno de los programas que WALMART ha desarrollado con las comunidades ha generado conocimiento y aprendizajes desde la práctica.

*Mayor información sobre cómo participar del Programa de Negocios Inclusivos la puede obtener escribiendo a [info@cedes.org.sv](mailto:info@cedes.org.sv) | [mlogos@cedes.org.sv](mailto:mlogos@cedes.org.sv)*

## B. J.J. Borja Nathan

J.J. BORJA NATHAN, S.A. es una empresa de carácter familiar, de reconocido prestigio nacional e internacional, vinculada a las actividades agrícolas y agroindustriales desde hace más de 100 años. Se estableció legalmente en El Salvador, en el departamento de Ahuachapán, en la zona montañosa de Apaneca-Lamatepec. Sus actividades productivas están orientadas, principalmente, al cultivo, beneficiado y exportación del café y otros rubros agrícolas.

J.J. BORJA NATHAN tiene como uno de sus principales objetivos, el desarrollo económico y social de El Salvador, utilizando de manera racional y sostenible los recursos naturales bajo su responsabilidad: agua, suelos y bosque.

J.J. BORJA NATHAN identificó previamente que los pequeños productores con los que tenían una relación comercial no aprovechaban al máximo sus tierras, por lo que la empresa decidió desarrollar un modelo de Negocio Inclusivo que involucrara a estos pequeños productores para ofrecerles una alternativa sostenible que les permitiría obtener ingresos adicionales.

La empresa vio en la producción de biocombustibles una oportunidad para incursionar e incluir a los pequeños productores en el proyecto. A ellos, se les entregó semilla o plántulas tempate para que fueran sembradas, de forma paralela a sus cultivos principales, y recibieron capacitaciones y asistencia técnica para desarrollar el proyecto de la mejor manera posible.

El OBJETIVO era incursionar en el mercado de los biocombustibles y mantener a los pequeños productores, con los que ya se trabaja, involucrados en el proceso. De esta forma, se puede lograr tener impactos socioeconómicos con los productores y sus familias; e impactos medioambientales, gracias a la siembra y cultivo de más vegetación, teniendo en cuenta que las emisiones de los biocombustibles son menos nocivas que las de los combustibles fósiles.

La METODOLOGÍA fue la de Negocios Inclusivos, la cual fue desarrollada y validada en la empresa por el SNV bajo el enfoque de la cadena de valor y demanda de mercado. Como parte del proceso de sostenibilidad, la compra de la semilla de tempate está asegurada a los pequeños productores por parte de la empresa ANCLA, J.J. BORJA NATHAN. El esquema de intervención logró además incluir algunos productores que no poseían tierra, cediéndoles algunas tierras propiedad de la empresa en comodato.

El proyecto se desarrolló entre mayo 2010 y mayo 2012 con el apoyo de SNV-BID FOMIN. A la fecha el Negocio Inclusivo continúa desarrollándose de manera permanente, y es sostenido con fondos propios de la empresa.

J.J. BORJA NATHAN, ha estructurado un plan de acopio, procesamiento y comercialización del aceite obtenido de la producción de tempate, así como de la comercialización de los subproductos que resulten en el proceso productivo.

Casi tres años después del inicio del Negocio Inclusivo, J.J. BORJA NATHAN ha BENEFICIADO directamente a 200 pequeños productores agrícolas de los departamentos de Ahuachapán, Santa Ana, La Libertad y Cuscatlán, de los cuales, el 20% son mujeres. Asimismo, hay 765 beneficiarios indirectos. Al menos el 80% de los beneficiarios han logrado un alza del 35% en sus ingresos.

Todas las partes involucradas han ganado con el proyecto: la empresa ANCLA asegura el suministro de la semilla, materia prima para el desarrollo del aceite que luego es convertido en biodiesel; y los beneficiarios aprovechan tierras ociosas para aumentar y diversificar sus ingresos con la comercialización de la semilla cosechada con la empresa.

Los pequeños productores han cultivado el tempate en asocio con la producción de maíz y frijol, lo que ha significado para ellos un ahorro en la compra de estos granos, indispensables en su dieta o ingresos extra por la venta de estos.

Los ALIADOS del proyecto son SNV, una organización Holandesa sin fines de lucro dedicada a reducir la pobreza y la desigualdad en el mundo. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es la principal fuente de financiamiento a través de una ventanilla del Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN que aportó el 60% de las actividades.





## Logros para la empresa ANCLA

- Conocimiento y manejo de nuevos cultivos.
- Establecer un modelo sostenible de intervención con la comunidad.
- Experiencia de trabajo con un organismo internacional como el BID.
- Nuevas relaciones con gobiernos locales, la comunidad y organismos internacionales.
- Reconocimiento de sus clientes internacionales.
- Ampliación y fortalecimiento de su base de proveedores.
- Reducción en el uso de combustibles en su flota de vehículos, contribuyendo al medio ambiente.

## Logro para los pequeños productores

- Diversificación en el manejo de nuevos cultivos.
- Obtención de ingresos adicionales, y mejor acceso a bienes y servicios.
- Se convirtieron en proveedores de una empresa formal.
- Fortalecimiento técnico.

## Aprendizajes

Por tratarse de un cultivo novedoso para los beneficiarios, se requiere un abordaje específico de capacitación y asistencia técnica enfocados a las técnicas de manejo, en especial, las relacionadas a podas, nutrición y control de plagas, dada la cultura agrícola existente entre los productores.

Mayor información sobre cómo participar del Programa de Negocios Inclusivos la puede obtener escribiendo al e-mail [info@cedes.org.sv](mailto:info@cedes.org.sv) / [mlagos@cedes.org.sv](mailto:mlagos@cedes.org.sv)

## VIII. Público interno

**PÚBLICO INTERNO** son todas aquellas prácticas realizadas por la empresa para motivar y fomentar condiciones de trabajo favorables que aumentan la productividad y competitividad de la empresa.

Se busca crear un ambiente propicio para el empleado, a través del involucramiento de los mismos como recursos clave, creación y cumplimiento de políticas de recursos humanos, condiciones de trabajo y seguridad e higiene ocupacional acorde al perfil del puesto.

También se toma en cuenta el respeto a los derechos humanos de los empleados, en la definición de políticas, erradicación del trabajo infantil, diversidad en la contratación de personal, como personas con discapacidad e igualdad de oportunidades a hombres y mujeres, entre otros.

Las prácticas de **PÚBLICO INTERNO** pueden aplicarse de manera variada, como por ejemplo, en los siguientes casos:

- Condiciones de Trabajo
- Diálogo y Participación
- Respeto al Individuo
- Desarrollo del Colaborador
- Prácticas de motivación - recompensa

Este apartado ha sido elaborado con la colaboración de FUNDEMÁS. Mayor información sobre cómo implementar prácticas de público interno la puede obtener escribiendo al e-mail [info@fundemas.org](mailto:info@fundemas.org).

A continuación se presentan casos de empresas que implementaron de manera exitosa prácticas de **PÚBLICO INTERNO**:

- A. Grupo Calvo
- B. Grupo Dutriz



## A. Grupo Calvo El Salvador

El GRUPO CALVO EL SALVADOR es una compañía de capital 100% español, dedicada a la pesca, producción y comercialización de conservas de pescado de alta calidad. La integración vertical de todos los eslabones de la cadena de valor es el atributo que define la empresa. En el Puerto de La Unión posee una planta conservera, 4 buques pequeños y una agencia naviera para la atención de buques.

El PLAN de Responsabilidad Social Empresarial del GRUPO CALVO en El Salvador, consiste fundamentalmente en identificar y brindar apoyo en aquellas necesidades más sensibles de los empleados, así como de la población más vulnerable, principalmente jóvenes y niños, en el área de influencia de sus instalaciones, en particular y de todo el país en general. Por ello, desde 2002 desarrolla un programa de reinserción laboral de ex-pandilleros.

Para impulsar este programa, GRUPO CALVO se ha planteado como OBJETIVOS contribuir con el desarrollo humano sostenible de aquellas personas que voluntariamente se han alejado de todas aquellas acciones que los llevaban a delinquir, para impactar positivamente en el clima de tranquilidad ciudadana que debe imperar entre la población unionense.

La METODOLOGÍA utilizada consistió inicialmente en explorar la posibilidad de brindar un espacio laboral a un grupo de jóvenes, entre 20 y 25 años, alojados en un albergue donde recibían orientación religiosa.

Estos muchachos no tenían ninguna oportunidad de obtener un trabajo digno que les permitiera reinsertarse a la vida ciudadana honrada. Eran rechazados en los diferentes lugares donde existe alguna posibilidad de trabajo. GRUPO CALVO dispuso dar el paso que nadie se atrevía a dar y que todos temen, brindarles empleo digno y decoroso.

En noviembre del 2002, se organizó la primera cuadrilla de ex-pandilleros, para la descarga y carga de buques. Cuatro meses después, la cuadrilla de ex-pandilleros comenzó a destacar y a superar a otras cuadrillas que contaban con más tiempo de trabajo y más experiencia en la descarga del pescado.

Los muchachos se fueron ganando confianza en el trabajo y la empresa en ellos. Gradualmente han pasado de la descarga de buques a trabajar como marinos de nuestros barcos atuneros y a las diversas áreas de trabajo en la planta de elaboración de lomos, fábrica de harina de pescado y en la enlatadora.

Sin duda este ha sido un programa que ha requerido mucha energía pero que ha dejado profundas satisfacciones. Los principales LOGROS del programa han sido la reinserción de más de setenta ex-pandilleros, entre hombres y mujeres, quienes han formado sus propias familias y se han alejado de todo problema, dignificándose ante ellos mismos y ante la sociedad.

Otro logro es la disposición del GRUPO CALVO de continuar apoyando este tipo de prácticas.

Los BENEFICIARIOS del programa son los mismos ex-pandilleros, que se han mostrado a sí mismos que son útiles alejados de las pandillas e integrados a la sociedad, así como sus familias. También ha sido beneficiada la comunidad de La Unión, porque el programa ha prevenido la violencia y ha mejorado la seguridad ciudadana.

De manera particular, un ex-pandillero ha sido EJEMPLO de la oportunidad de superación: labora en la empresa desde el principio del programa. Inició como Supervisor de la Cuadrilla de Estibadores, integrada totalmente por ex-pandilleros. Ha sido capacitado en seguridad de instalaciones portuarias y de buques, en operaciones de rescate y salvamento. Se ha convertido en marino certificado para navegar en altamar, y actualmente ostenta el cargo de Supervisor de Operaciones en Muelle.

Entre los principales ALIADOS del programa está la Policía Nacional Civil, quien les ha asesorado, orientado y apoyado en todo momento. Se mantiene un convenio entre PNC y GRUPO CALVO que está determinado por los siguientes aspectos:

- Autorización voluntaria de inspección de planta, barcos y furgones.
- Aviso con nuestros buques pesqueros de movimientos extraños en la costa.
- Apoyo a las unidades de La Unión.
- Información de antecedentes del personal que trabaja en planta.

Asimismo, se han convertido en aliados los colaboradores que laboran en las instalaciones de La Unión y en los buques pesqueros y mercantes del GRUPO CALVO, quienes les han aceptado.



## B. Grupo Dutriz

El GRUPO DUTRIZ fue fundado como periódico en 1915, y ha evolucionado hasta convertirse en una moderna empresa de medios de comunicación que impulsa las plataformas multimedia. Es una empresa cuyo principal fin es la comunicación e información activa por los diferentes medios, escritos y electrónicos. Actualmente es un miembro activo de importantes asociaciones de medios como la Sociedad Interamericana de Prensa SIP, y la Asociación Mundial de Periódicos.

Como parte de su política interna y su contribución a la educación, impulsa desde hace tres años el programa “Apoyando a la educación del futuro de El Salvador”, que tiene como uno de sus OBJETIVOS contribuir a la educación de los hijos de los empleados del GRUPO DUTRIZ.

La METODOLOGÍA consiste en otorgar becas anuales a los hijos de los empleados del GRUPO DUTRIZ de manera conjunta con el Programa EDUBECAS de FEPADE. Este programa es apoyado porque forma parte del compromiso de la empresa de ayudar a la educación y formación de las próximas generaciones, quienes a su vez son quienes formarán parte de la sociedad salvadoreña.

Lo anterior, acompañado a la situación económica que experimenta el país y que afecta a las economías de los hogares y en especial a la educación, se decidió apoyar a los empleados para asegurar que sus hijos tengan un beneficio en pro de su educación mediante el programa EDUBECAS de FEPADE.

Los BENEFICIADOS son las familias de los 37 niños, hijos de empleados del GRUPO DUTRIZ, quienes reciben la ayuda económica.







## IX. Alianzas público privadas

Las ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS son parte de la política pública que logra el alineamiento entre el interés empresarial y el interés público para propiciar el desarrollo económico, social y ambiental del país donde opera la empresa.

La empresa busca influir positivamente en las directrices públicas que tengan mayores beneficios sociales para todo el país, en materia de salud, educación, provisión de servicios básicos y el combate a la corrupción, entre otros.

Las prácticas de ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS se pueden aplicar en transparencia política y en el impulso de proyectos conjuntos.

Este apartado ha sido elaborado con la colaboración de FUNDEMAS. Mayor información sobre cómo implementar prácticas de ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS la puede obtener escribiendo al e-mail [info@fundemas.org](mailto:info@fundemas.org).

A continuación se presentan casos de empresas que implementaron de manera exitosa prácticas de ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS:

- A. AES EL SALVADOR – FOMILENIO
- B. AES EL SALVADOR – FINET

## A. AES El Salvador – Fomilenio

AES EL SALVADOR es una empresa del sector de energía eléctrica que forma parte de la CORPORACIÓN AES. Como parte de su política de responsabilidad social empresarial, impulsa el Programa AES ENERGÍA RURAL.

En ese marco, AES EL SALVADOR estableció una ALIANZA PÚBLICO PRIVADA con FOMILENIO para la construcción de 1,334 kilómetros de línea de distribución de energía eléctrica, además de instalaciones y conexiones de las acometidas domiciliarias asociadas a las nuevas líneas.

El OBJETIVO de la ALIANZA con FOMILENIO es facilitar el desarrollo y contribuir con la apertura de oportunidades, llevando energía eléctrica a las familias de más escasos recursos económicos de las zonas rurales del país

Con este programa se contribuye con el progreso de El Salvador y se mejora la calidad de vida de miles de salvadoreños de la zona norte, al permitir acceso a educación, salud, y desarrollo económico local, entre otros beneficios.

La METODOLOGÍA utilizada consistió en reuniones entre AES EL SALVADOR, CORPORACIÓN DEL RETO DEL MILENIO y FOMILENIO a inicios de 2009 con el objetivo de identificar los municipios a beneficiar con el proyecto de electrificación rural, y las fases en las cuales serían agrupados. El proyecto educativo es paralelo y se centra en los municipios seleccionados, e inicia el mismo año.

El proyecto se desarrolló durante el periodo 2009 – 2012 y BENEFICIÓ a 36 mil familias de 94 municipios de los departamentos de Morazán, La Unión, San Miguel, Santa Ana, Cabañas, Cuscatlán y Chalatenango, permitiendo llevar energía eléctrica a zonas de difícil acceso que carecían del servicio eléctrico.

Asimismo, luego de proveer de servicio eléctrico en las comunidades beneficiadas con los proyectos de electrificación, se realizaron reuniones con la comunidad, en donde se les educó sobre diferentes temas de importancia tales como leer la factura de energía eléctrica, consejos de ahorro y de seguridad, cómo conservar el subsidio a la energía eléctrica y sobre la disponibilidad de puntos de pago. Con este componente se BENEFICIARON 24,500 personas educadas.

Con el programa se construyeron durante tres años 1,495 Km de líneas de energía eléctrica, con un aporte de AES EL SALVADOR de US\$ 4.9 millones de dólares, que corresponden al 15% del costo del proyecto. Los principales ALIADOS del programa fueron FOMILENIO, FINET y las comunidad y municipalidades organizadas.

AES EL SALVADOR, como parte de sus políticas de RSE, continuará comprometido en llevar energía eléctrica a los más necesitados, ya sea de manera directa, como a través del establecimiento de ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS con entidades locales e internacionales.

Para mayor información sobre el proyecto, comunicarse al teléfono 2528 5208 con la Dirección de Comunicaciones y Relaciones Externas de AES EL SALVADOR.



## B. AES El Salvador - FINET

AES EL SALVADOR es una empresa del sector de energía eléctrica que forma parte de la CORPORACIÓN AES. Como parte de su política de responsabilidad social empresarial, impulsa el Programa AES ENERGÍA RURAL.

En este marco, AES EL SALVADOR tiene un Alianza PÚBLICO PRIVADA con el Fondo de Inversión Nacional de Electricidad y Telecomunicaciones FINET para desarrollar conjuntamente proyectos de electrificación rural en todo el país.

Con esta ALIANZA PÚBLICO PRIVADA, AES EL SALVADOR busca contribuir al progreso del país, propiciando la generación de oportunidades a través del incremento de la cobertura eléctrica a miles de familias de escasos recursos económicos de las zonas rurales, con lo cual se disminuye la pobreza y se mejora su calidad de vida.

La METODOLOGÍA utilizada consiste definir conjuntamente entre AES EL SALVADOR, FINET y las municipalidades, cuáles serán los proyectos a ejecutar. El proyecto también incluye un componente educativo que se imparte a las comunidades beneficiadas con los proyectos de electrificación rural.

En esta ALIANZA, AES EL SALVADOR ha invertido 15% del total de la inversión requerida para los proyectos de electrificación rural realizados durante el período 2001 – 2012. Se han construido 486 proyectos y se han BENEFICIADO 35,600 familias. Sólo en 2012 la inversión fue de US\$ 381,515.00. Los principales ALIADOS del programa han sido FINET y las comunidad y municipalidades organizadas.

AES El Salvador brinda energía eléctrica, un servicio vital para mejorar la calidad de vida de las comunidades, al permitir el acceso a la educación, salud y desarrollo económico y local. Por ello la empresa está comprometida a llevar energía eléctrica a los más necesitados como parte de sus iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial, a través del desarrollo de ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS con entidades locales e internacionales.

Para mayor información sobre el proyecto, comunicarse al teléfono 2528 5208 con la Dirección de Comunicaciones y Relaciones Externas de AES EL SALVADOR



# X. Transparencia empresarial

La TRANSPARENCIA EMPRESARIAL forma parte de una práctica más amplia conocida como GOBERNABILIDAD, bajo la cual la dirección de la empresa está basada en la transparencia, equidad corporativa, rendición de cuentas y aspectos económicos, sociales y ambientales.

Lo anterior deberá quedar plasmado en la misión y visión de la empresa, así como en el plan estratégico, documentos relevantes y políticas internas. De esta manera se crea una cultura que apoya el comportamiento ético de la organización.

La transparencia empresarial / gobernabilidad se puede aplicar en diferentes ámbitos de la empresa, como los siguientes:

- Legalidad.
- Principios Éticos: misión, visión, valores corporativos.
- Cultura Organizacional.
- Gobernabilidad Corporativa.
- Transparencia con la Sociedad.

Este apartado ha sido elaborado con la colaboración de FUNDEMÁS. Mayor información sobre cómo implementar prácticas de TRANSPARENCIA EMPRESARIAL la puede obtener escribiendo al e-mail [info@fundemas.org](mailto:info@fundemas.org)

A continuación se presenta un caso exitoso de prácticas de TRANSPARENCIA EMPRESARIAL.



## A. Industrias La Constancia

INDUSTRIAS LA CONSTANCIA ILC es una empresa del sector de alimentos y bebidas ubicada en el municipio de San Salvador. Una de las prioridades de la Estrategia de Desarrollo Sostenible de SABMILLER es "ser transparente en el reporte de nuestros progreso en todas las prioridades". Por ello, desde hace tres años, ILC tomó la decisión de hacer un reporte que incluya los insumos de público interno, stakeholders y que resuma los resultados validados de la operación de la empresa, reportados con transparencia y objetividad.

En consecuencia, INDUSTRIAS LA CONSTANCIA lanzó en marzo de 2013 el Tercer Reporte de Desarrollo Sostenible 2011-2012, como una práctica empresarial novedosa de rendir cuentas a terceros interesados. Este reporte se realiza de forma anual desde 2009 y se lanza en el mes de marzo. Esta es una práctica voluntaria que favorece la TRANSPARENCIA EMPRESARIAL.

El reporte contiene el progreso de los proyectos desarrollados en el período 2011-2012 y los principales impactos reportados desde los 4 ejes en los que se enmarcan las Diez Prioridades de Desarrollo Sostenible:

- Consumo Responsable
- Empleos y Progreso
- Comunidades en Desarrollo y
- Medio Ambiente

Los OBJETIVOS de elaborar el reporte es informar al público interno y a los stakeholders de los avances obtenidos en cada una de las siguientes diez prioridades de desarrollo sostenible en el período 2011-2012:

1. Desincentivar el consumo irresponsable.
2. Optimizar el uso de agua.
3. Reducir huella de energía y carbón.
4. Fomentar la reutilización de empaques y reciclaje.
5. Lograr cero desperdicios.
6. Promover el desarrollo empresarial en la cadena de valor.
7. Beneficiar a las comunidades que se atienden.
8. Practicar y promover el respeto a los derechos humanos.
9. Contribuir a la reducción del VIH/sida dentro de la esfera de influencia.
10. Transparencia en el reporte del progreso en todas las prioridades.

Para realizar el reporte se ha utilizado la METODOLOGÍA del Global Reporting Initiative GRI, contenidos en la GUÍA G3, que proporciona principios e indicadores de cumplimiento con estándar mundial para su exactitud y comparabilidad, los cuales pueden ser utilizados por las organizaciones para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social.

El costo del proyecto es de \$69,294.14.

El mayor LOGRO del reporte de sostenibilidad de INDUSTRIAS LA CONSTANCIA es haber obtenido el nivel de aplicación más alto "A" de los indicadores GRI, los cuales expresan la medida en que se ha empleado el contenido de la GUÍA G3 en la elaboración de la memoria de sostenibilidad. En consecuencia, este reporte alcanza el número de contenidos que se exigen para el nivel de aplicación "A". Es la primera empresa en El Salvador en obtener esta calificación.

# XI. Comunidad

La práctica empresarial de contribución a la comunidad se define como aquella cuando la empresa planifica y ejecuta acciones para maximizar los efectos positivos y minimizar los efectos negativos de su presencia en el entorno donde opera.

Para ello, reorienta donativos en efectivo y en especies hacia fines de desarrollo económico, social y ambiental, en los que la comunidad cercana y la empresa se beneficien mutuamente. Esta práctica incluye destinar tiempo de los empleados para organizaciones de servicio que impacten directamente a sus públicos de interés.

La práctica empresarial de **COMUNIDAD** puede tomar formas variadas, como las siguientes:

- Participación en la comunidad.
- Inversión Social.
- Trabajo Voluntario.
- Liderazgo Social.
- Desarrollo local.
- Aporte de fondos.
- Participación activa en asociaciones.
- Alianzas entre empresas y sectores.
- Programas de educación y salud.

Este apartado ha sido elaborado con la colaboración de FUNDEMÁS. Mayor información sobre cómo implementar prácticas de comunidad la puede obtener escribiendo al e-mail [info@fundemas.org](mailto:info@fundemas.org)

A continuación se presentan casos de empresas que implementaron de manera exitosa prácticas de **COMUNIDAD**:

- A. Asociación Azucarera de El Salvador.
- B. Borgonovo Pohl, S.A. de C.V.
- C. El Diario de Hoy. Educa Hoy El Salvador.
- D. Banco Agrícola. Programa de Fomento Cultural.
- E. Banco de América Central - CARE.
- F. Banco Agrícola. Educación Financiera Infantil.
- G. Telecorporación Salvadoreña. Programa Cosas Buenas.



## A. Asociación Azucarera de El Salvador

La ASOCIACIÓN AZUCARERA DE EL SALVADOR fue fundada en 1949 para preservar y desarrollar una agroindustria azucarera de clase mundial. Sus socios son los ingenios azucareros del país. Como parte de sus actividades, desarrolla e implementa proyectos de desarrollo rural a través de la Fundación del Azúcar, FUNDAZUCAR, con lo cual realiza proyección social para sus miembros.

Las exigencias de los mercados internacionales cada vez más interrelacionados impactan el accionar de las empresas locales. En este caso, los compradores internacionales del azúcar salvadoreña hicieron notar el conflicto existente durante la temporada de zafra de la caña de azúcar con la presencia de trabajo infantil. Si bien los ingenios azucareros no tienen directamente trabajo infantil, sus principales proveedores son los productores de caña de azúcar.

Por ello, impulsaron el Proyecto de FUNDAZÚCAR, con el OBJETIVO de erradicar el trabajo infantil en las labores de la cosecha de caña de azúcar, y en labores que por ley son prohibidas para 2015. De esta manera sería posible mejorar la calidad de vida de la población rural azucarera, mantener una imagen positiva del sector en dicha temática y contribuir a la sostenibilidad de la agroindustria azucarera. Los BENEFICIARIOS es la población rural azucarera.

La METODOLOGÍA consiste en un plan educativo de trabajo que cada año se adapta y cambia según la evaluación respectiva del período anterior. Con ello se busca mejorar la cobertura de los servicios educativos de las comunidades de las zonas cañeras. También se impulsa un plan de sensibilización, para el cual se han elaborado cartas didácticas especializadas para diferentes públicos y material educativo ad-hoc. Asimismo, se busca trabajar de manera coordinada con el Ministerio de Educación, buscando impulsar alianzas público privadas.

El principal LOGRO del programa ha sido la reducción de más del 90% de la presencia de menores de edad en la temporada de zafra de la caña de azúcar. Estas estadísticas son verificadas a través de auditorías de trabajo infantil. El programa se inició en 2002 y se desarrolla de manera permanente. Este trabajo realizado y los resultados obtenidos se convierten en valiosas herramientas durante las negociaciones de los tratados comerciales.

Durante los últimos diez años, el 60% del presupuesto de FUNDAZUCAR se ha destinado a INVERSIÓN en este tema. En este período también se han logrado alianzas de financiación externa por un monto aproximado de 800 mil dólares. Los principales ALIADOS del programa son los productores cañeros, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Salud Pública.

Para mayor información sobre el proyecto, contactar a través de FUNDEMAS [info@fundemas.org](mailto:info@fundemas.org).



## B. Borgonovo Pohl, S.A. de C.V.

BORGONOVO POHL, S.A. de C.V. es una empresa cafetalera con más de cuarenta años de fundación, que incorpora en su estrategia de gestión empresarial la Responsabilidad Social, colaborando con la comunidad, con sus clientes y empleados; buscando generar un impacto positivo en el desarrollo del país.

En búsqueda del OBJETIVO de lograr el desarrollo de El Salvador, crea una alianza con otras empresas cafetaleras del país para desarrollar el proyecto @SCHOOLLEARNING, que brinda acceso a educación con tecnología a niños y jóvenes de escasos recursos que habitan en las comunidades cercanas de la zonas de influencia de las empresas cafetaleras y con las cuales interactúan día a día en el ámbito del negocio.

El proyecto nace a raíz de la convicción y la certeza de que la educación es el principal catalizador de desarrollo del país. Al ofrecer las herramientas oportunas a los jóvenes, se puede aportar de una manera específica con su crecimiento integral, resultando en mejores oportunidades de empleo y de superación.

La METODOLOGÍA implementada está basada en brindar educación avanzada a escuelas establecidas en las comunidades, las cuales no contaban con el recurso de informática, proporcionando el equipo necesario, hardware, software, e internet; además, de la contratación de maestros especializados en la materia.

El programa cuenta con el apoyo de las herramientas que brinda el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey ITESM, y su plataforma CCA, con las cuales cada alumno cuenta con un usuario de acceso al sistema. Las herramientas

proveen cursos en línea, diseñados para los estudiantes de todas las edades y niveles de educación. Los cursos pueden ser auto dirigidos y/o con tutores. Esta herramienta es un complemento ideal para las materias del plan básico nacional, además de contar con cursos propios de la informática.

Los alumnos son evaluados mensualmente, a través de exámenes teóricos y prácticos que miden su rendimiento. Cada trimestre se hace un análisis comparativo de las notas obtenidas en materias básicas, con respecto al año anterior para medir el resultado de los reforzamientos de las clases. Complementando con actividades de esparcimiento y conciencia ambiental.

A continuación se presentan las inversiones realizadas en las tres escuelas bajo el programa @SCHOOLLEARNING

**Cuadro No. 2**  
**Inversión realizada en tres escuelas bajo el proyecto @SCHOOLLEARNING**

Centro Educativo	Locación	Monto de Inversión	Gastos de financiamiento	Beneficiados	Inversiones
Talnique	La Libertad	3,745	9.645	391	Centro de Cómputo, cursos de veranos y charlas integrales de motivación, estimulación y concientización
San Carlos	La Libertad	20,000	8.445	30	Centro de cómputo, área de comedores, seguridad las 24 horas, reparaciones varias, construcción de cancha de futbol, librería
Sara Pohl de Borgonovo	San Miguel	10,000	8.087	1,069	Sistema N-Computing, IPC, varios monitores, instalaciones eléctricas, reparaciones varias, medidas de seguridad







Los LOGROS alcanzados a la fecha son los siguientes:

- Estudiantes de los centros educativos con conocimientos básicos de computación.
- Alumnos utilizan las herramientas y tecnología para enriquecimiento educativo en las áreas del plan de estudio nacional.
- Los jóvenes de bachillerato del Complejo Educativo de Talnique, participantes en clases de tutorado, han recibido una buena evaluación y felicitaciones del Tecnológico de Monterrey, por ser el mejor durante el curso.
- Estudiantes crearon páginas web como requisito para graduarse en el curso "creación páginas web".
- Motivación que tienen los niños y los jóvenes por seguir aprendiendo.

Entre los ALIADOS del proyecto se pueden mencionar Ecom Fundation, Gaviña & Sons y Farmer Brothers, que brinda apoyo en el centro educativo de Talnique y San Carlos, así como AGAVE, S.A. DE C.V. que apoya en el Centro educativo Sara Pohl de Borgonovo.

Para mayor información sobre el proyecto, contactar con [info@fundemas.org](mailto:info@fundemas.org)

## C. El Diario de Hoy, Educa Hoy El Salvador

El programa EDUCA HOY EL SALVADOR surge, originalmente, ante la carencia completa de libros de texto y materiales básicos de lectura durante el período de guerra en El Salvador, por lo que en 1988 EL DIARIO DE HOY EDH, funda su Departamento de Educación para desarrollar actividades en las escuelas y publicaciones escolares, que sirvieran de texto base en los salones de clase de todo el país y lleve materiales, libretas, cuadernos, lapiceros, colores, entre otros; a las zonas escolares que más lo necesitaban.

Con el transcurrir del tiempo, el programa ha ido evolucionando. Actualmente se desarrollan como parte de EDUCA HOY, que son publicaciones escolares masivas avaladas y respaldadas por el Ministerio de Educación; que son útiles para trabajar directamente con niños, jóvenes y docentes de todo el país, con el OBJETIVO de contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación de los salvadoreños.

EDUCA HOY implementa una METODOLOGÍA desarrollada bajo tres pilares:

1. La publicación GUANAQUÍN ESCOLAR, fascículos escolares basados en las temáticas de estudio del MINED dirigidos a niños que cursan entre segundo y sexto grado de educación básica;
2. Servicio Social Estudiantil que inserta a más de 16,000 jóvenes cada año y que realizan su proyecto de horas sociales a través del periódico;
3. Formación para capacitar a un promedio de 1,000 docentes cada año.

La sección GUANAQUÍN ESCOLAR inicia como un acompañamiento al año escolar, bajo las siguientes etapas:

- Presentación oficial del plan de trabajo a autoridades del MINED, directores y docentes de centros escolares de todo el país. En la misma actividad se desarrollan jornadas para capacitar a docentes.
- De enero-febrero inician las visitas a centros escolares, de educación básica y media, para dar a conocer el proyecto.
- De marzo a junio se continúa trabajando con las escuelas en diferentes iniciativas y proyectos. Además, se hace entrega de promocionales y otros insumos a estudiantes y docentes.
- En junio se desarrolla jornadas de conferencias para docentes, en el marco de las celebraciones del Día del Maestro.

- De agosto a octubre se desarrollan jornadas de capacitación por servicio social en institutos y colegios que están participando del programa.
- En noviembre se desarrolla un evento de cierre del programa, en donde se premia a escuelas y estudiantes destacados por el trabajo realizado durante el año.
- Alternando al programa de trabajo, se desarrollan actividades de ayuda artística en Centro Escolar Francisco Gamboa. La última realizada en este lugar culminó con la donación y fundación de un salón de música.

El programa desarrollado por EL DIARIO DE HOY tiene beneficiarios directos e indirectos que se suman cada año.

### Directos:

- 16,000 jóvenes a nivel nacional que cursan educación media.
- 16,000 niños de escuelas rurales seleccionadas por el Ministerio de Educación.
- 1,000 docentes de todo el país.
- 525 niños del Centro Escolar Francisco Gamboa, en San Salvador, institución que se apadrina desde hace 13 años.

### Indirectos:

Población salvadoreña en general que se beneficia a través de la lectura de los fascículos escolares. Según estudios de mercado, 365,000 personas leen las publicaciones educativas de GUANAQUÍN ESCOLAR.

Se documentan únicamente LOGROS de 2011:

- Un millón 65 mil 600 fascículos de GUANAQUÍN ESCOLAR fueron recopilados y convertidos en libros de texto para 350 escuelas públicas de las áreas rurales de El Salvador.
- 66,600 niños de 350 escuelas rurales han sido beneficiados con los libros entregados.
- 16,250 jóvenes participaron en el programa para la formación de libros de texto.
- 1,000 docentes fueron capacitados en temas de educación, salud y otros en 2011.
- Los 17,150 jóvenes activos en Servicio Social Estudiantil de GUANAQUÍN ESCOLAR en 2012, permitirán beneficiar en 2013 a 68,600 alumnos de escuelas rurales.

- Un donativo de 650,600 colecciones a diferentes centros escolares del país, con el apoyo del Ministerio de Educación y una participación histórica de 162 mil 600 jóvenes.
- Como parte del apadrinamiento en Centro Escolar Francisco Gamboa en 2011 se menciona:
  - Pintura de toda la escuela
  - Mantenimiento del centro de cómputo donado por la empresa a la escuela.
  - Ayuda en el pago de maestra auxiliar para parvularia por seis meses.
  - Pago durante todo el año del vigilante nocturno de la escuela.
  - Dotación de lote de pupitres
  - Capacitación de 20 docentes
  - Entrega de promocionales a los 525 niños de la escuela

Cada año. EL DIARIO DE HOY a través del programa EDUCA HOY INVIERTE US\$800 mil, para la educación de los niños y niñas salvadoreños. Su principal ALIADO es el Ministerio de Educación.

Para mayor información sobre el proyecto, contactar con [info@fundemas.org](mailto:info@fundemas.org)



## D. Banco Agrícola. Programa de Fomento Cultural

El BANCO AGRÍCOLA, como entidad financiera identificada con el fomento cultural del país, ha desarrollado a lo largo de estos últimos 20 años un proyecto editorial que ha dado vida a la colección “EL SALVADOR, UN RINCÓN MÁGICO”, en la cual se rinde homenaje a la belleza de esta tierra y al valor de nuestra gente.

Cada libro se produce con estándares de calidad internacional, para entregar a la sociedad salvadoreña ediciones de lujo conocidos como “coffee table book”, por su formato de gran tamaño, con abundantes y atractivas imágenes que prevalecen sobre los textos escritos en inglés y español.

Los ejemplares de las obras publicadas anualmente son el regalo por excelencia de BANCO AGRÍCOLA para sus clientes VIP, y a la vez son donados a entidades culturales, turísticas y educativas quienes actúan como medios para hacer llegar estas obras a más salvadoreños.

El contenido y riqueza visual de esta Colección, ha dado lugar a la producción de otros instrumentos para popularizar la identidad cultural de nuestro país como posters enmarcados, mapas en relieves de El Salvador, calendarios que se distribuyen todos los años, y videos de cada libro.

¿Cómo nace esta iniciativa?

En 1992, El Salvador vivió un momento histórico con la “Firma de los Acuerdos de Paz”. En esa etapa de transición el país debía levantarse con fuerza y mucho optimismo, razón por la cual la junta directiva de BANCO AGRÍCOLA decide emprender un proyecto editorial para destacar aspectos positivos del país que ayudaría a los salvadoreños a apreciar el patrimonio cultural y a transmitir ese sentimiento de identidad y orgullo por El Salvador. Con esta visión nace el concepto “EL SALVADOR, UN RINCÓN MÁGICO”, que dio vida al primer libro en el año 1994.

Esta publicación responde a la necesidad de llenar el vacío a nivel cultural y turístico del país, promocionando a El Salvador, no con palabras sino con los paisajes, riquezas naturales y culturales que en sus páginas se ilustran, mostrando al mundo lo positivo y lo bueno que El Salvador puede ofrecer.

El éxito y la gran aceptación de este proyecto editorial, entre salvadoreños y extranjeros, confirma que la industria turística se perfila como una alternativa viable en el quehacer económico y cultural del país.

Actualmente se cuenta con veinte títulos, que lo convierten en uno de los más valiosos programas por su contribución histórica y de proyección de El Salvador:

1. El Salvador, Un Rincón Mágico I.
2. Orquídeas de El Salvador.
3. El Salvador, Antiguas Civilizaciones.
4. El Salvador, La Huella Colonial.
5. El Salvador, Su Riqueza Artesanal.
6. El Salvador, Un Rincón Mágico II.
7. El Salvador. La República 1808-1923.
8. El Salvador. La República 1924-1999.
9. El Salvador. En el Mundo Maya.
10. El Salvador, Un Rincón Mágico III: Hechos, leyendas y tradiciones.
11. El Salvador bajo su sombra, Árboles de nuestro Rincón Mágico.
12. El Salvador, Panorámica de la Pintura del Siglo XX.
13. El Salvador, Flores del Rincón Mágico.
14. El Salvador. Aves del Rincón Mágico.
15. El Salvador. Fauna Silvestre del Rincón Mágico .
16. El Salvador. La Tierra que amamos.
17. El Salvador, La Maravillosa Costa del Pacífico.
18. El Salvador, Reservas Naturales.
19. El Salvador, Lo Mejor de Nosotros.
20. El Salvador, Una Mirada a Nuestra Arquitectura.

Los OBJETIVOS del PROGRAMA DE FOMENTO CULTURAL son los siguientes.

- Fortalecer y desarrollar la imagen cultural del país.
- Contribuir a la construcción y proyección de El Salvador.
- Expandir aún más el legado cultural a las presentes y futuras generaciones de nuestro país.

El principal BENEFICIARIO del programa es la sociedad salvadoreña. El BANCO AGRÍCOLA distribuye ejemplares de los libros a través de entidades que velan por la promoción cultural de nuestro país, como la Secretaria de Cultura de la Presidencia, en la Biblioteca Nacional y casas de la cultura a nivel nacional, museos, Ministerio de Turismo, Ministerio de Relaciones Exteriores, en embajadas y consulados alrededor del mundo, a entidades educativas del sector público y privado, y a los clientes del BANCO AGRÍCOLA.

La METODOLOGÍA consta de los siguientes pasos:

1. Invitación a cotizar impresión del proyecto editorial. El Departamento de Compras realiza licitación cerrada para proveedores interesados en el proyecto.
2. Concepto o desarrollo del tema. Cada año se desarrollan temas relacionados con la sociedad, cultura y riquezas naturales del país. De tal forma que se obtienen temas como aves, fauna, flora, y artesanías, entre otros.

Para la selección del proveedor del libro de cada año, el Comité Editorial de BANCO AGRÍCOLA sugiere un tema y se solicita a los proveedores que propongan dos temas adicionales. Finalmente, los tres temas son evaluados por el Comité Editorial de Banco Agrícola.

Una vez evaluados los temas preliminares, se elegirá un tema para cada oferente, el cual será desarrollado en la Etapa Editorial, propuesta en esta licitación.

3. Estudio y evaluación de las propuestas. El comité editorial de Banco Agrícola evalúa a cada proveedor, a través de una matriz considerando criterios como presentación del concepto, diseño y diagramación, experiencia editorial, calidad del producto y presupuesto.
4. Adjudicación. Una vez seleccionadas las ofertas que cumplan las condiciones del servicio, BANCO AGRÍCOLA envía los resultados por escrito al oferente favorecido, informando el resultado.
5. Etapa editorial. Consiste en el desarrollo del tema escogido por el Comité Editorial, y la supervisión paso a paso del esquema de desarrollo y los especialistas propuestos. Teniendo en cuenta lo anterior se desarrolla una propuesta y sus partes serán: tema, definición conceptual, propuesta de especialistas, esquema de desarrollo, la cual es una propuesta básica de cómo deberá implementarse las investigaciones correspondientes para el desarrollo del libro.
6. Etapa de producción del libro. Se obtiene el producto final que se entregará los clientes y a la sociedad salvadoreña. Esta etapa se compone de la supervisión y producción, boceto del libro, diseño digital, arte final, impresión, cosido y armado, embalaje y entrega.

7. Presentación del libro. Evento para la presentación oficial de la nueva edición del proyecto editorial para clientes y la sociedad salvadoreña.

Entre los LOGROS del proyecto editorial destaca la publicación de 20 ediciones anualmente de forma ininterrumpida, creando una colección con diversidad de temas interesantes sobre las riquezas naturales y culturales de El Salvador. En este tiempo se han ofrecido a la sociedad salvadoreña más de 36,000 ejemplares, ahora considerados obras de gran valor histórico del país.

Los libros tienen una gran demanda y se han convertido en “carta de presentación de El Salvador” cuando se realizan visitas al extranjero y cuando nos visitan en el país distinguidas personalidades del ámbito político, económico, social y cultural.

Las obras están al alcance de más salvadoreños, porque se han donado 3,050 libros y 3,524 mapas de la Republica de El Salvador a entidades de gobierno, instituciones educativas, museos y fundaciones que velan por la difusión de nuestra cultura dentro y fuera del país.

La INVERSIÓN realizada por BANCO AGRÍCOLA en el PROGRAMA DE FOMENTO CULTURAL asciende a más US\$ 3.8 millones en el periodo comprendido entre 1994 al 2012.

A lo largo de estos 20 años, los ALIADOS de BANCO AGRÍCOLA han sido un equipo editorial integrado por profesionales salvadoreños expertos en los temas desarrollados en cada obra; historiadores, arqueólogos, biólogos, arquitectos, escritores, pintores, investigadores y distinguidas personalidades del ámbito cultural de nuestro país. Así mismo, se ha contado con la colaboración de ONG, y entidades de gobierno centrales y locales, entre otros.

Para obtener mayor información del proyecto, contactarse con [info@fundemas.org](mailto:info@fundemas.org)



## E. Banco de América Central - Care

BAC CREDOMATIC EL SALVADOR, estableció una Alianza en el año 2007 con CARE, creando la primera y única tarjeta de Crédito con fines sociales en El Salvador "TARJETA CARE".

El OBJETIVO es concientizar a los tarjetahabientes de las necesidades de erradicar la pobreza extrema del país, a través de una tarjeta de crédito con la cual BAC CREDOMATIC dona el 2% del total facturado por el cliente, para fortalecer los diferentes proyectos de desarrollo sostenible que ejecuta la ONG.

La TARJETA CARE es una tarjeta de crédito de marca compartida, íntimamente ligada al giro de emisores de tarjetas de crédito. La tarjeta sirve como un canal por medio del cual BAC CREDOMATIC y sus tarjetahabientes puedan llevar beneficio a personas que viven en extrema pobreza en El Salvador, y que con la ayuda y asesoría de CARE, pueden emprender proyectos de desarrollo auto sostenible, los cuales les permiten generar empleo y bienestar a sus familias, de manera permanente.

Los BENEFICIARIOS son las personas y comunidades que viven en pobreza extrema y que participan en las iniciativas de apoyo de CARE.

Los LOGROS alcanzados con el proyecto, son los siguientes:

- 15 Proyectos fortalecidos.
- Más de 10 mil personas beneficiadas.
- 3,485 familias beneficiadas.

Con la tarjeta se han beneficiados los siguientes PROYECTOS:

- EDUCAGUA pozo en escuela.
- CONSUMO, creación despensa familiar en zona rural.
- ALIANZA SALVADORA, cometida de Agua, Soyapango.
- PECES DE ORO, proyecto agro-turístico.
- PRODUCTORES DE CEBOLLA, construcción local y equipamiento para proceso de encurtidos de productores de cebolla.
- FORTALECIMIENTO DEL TEMA MEDIO AMBIENTE, capacitación al alumnado, profesorado y familias de la comunidad en el tema ambiental.
- TURBOCOCINAS, proyecto de innovación ambiental.
- PARAISO ENTRE RIOS, Proyecto de turismo rural.
- OJO PREVENGAMOS EL ABUSO, prevención del abuso, acoso y explotación de la mujer.
- MICROEMPRESA DE MUJERES ARTESANAS, para la producción de jabones naturales y artesanías de papel reciclado.

- PREVENGAMOS UNA CRISIS ALIMENTARIA EN EL SALVADOR.
- PROCESAMIENTO DE PRODUCTOS LÁCTEOS, fortalecimiento mujeres microempresarias de la industria láctea.
- ¡JUEGA CONMIGO!, creación de ludotecas comunitarias.

La INVERSIÓN realizada por BAC CREDOMATIC en los primeros tres años de funcionamiento de la TARJETA CARE fue de US\$226 mil. Adicional a ello, provienen los aportes que surgen de la facturación que los clientes hacen.

BAC CREDOMATIC encontró en CARE un excelente ALIADO para materializar sus donaciones en proyectos sostenibles en el tiempo, se identificó con la forma de trabajo de CARE, la cual busca desarrollar de manera sostenible comunidades que viven en extrema pobreza, a través de proyectos que generan empleo e ingresos de manera permanente, con lo que se mejora considerablemente la calidad de vida de miles de personas.

Mayor información sobre el programa la puede obtener escribiendo a [info@fundemas.org](mailto:info@fundemas.org)

## F. Banco Agrícola. Educación Financiera Infantil

El BANCO AGRÍCOLA impulsa el proyecto EDUCACIÓN FINANCIERA INFANTIL, el cual consiste en una exhibición interactiva construida dentro del Museo de los Niños TIN MARIN denominado “El Banco de Los Niños”, la cual fue inaugurada en 2008 y se ha mantenido durante cinco años. Dado que el museo está ubicado en la zona metropolitana de San Salvador, recibe visitas de niños y jóvenes de todo el país.

En esta exhibición los pequeños en edad escolar aprenden de una manera divertida las bases de la cultura del ahorro y su importancia, el funcionamiento de una agencia de servicios financieros, los productos disponibles para los usuarios, los modernos canales electrónicos para realizar transacciones, así como importantes consejos sobre cómo manejar el dinero y el ahorro.

Por otra parte, en el Banco de los niños del Museo Tin Marín, los visitantes también podrán conocer sobre cómo se fabrican las monedas y billetes, la circulación de los mismos, y otras actividades que les permitirán asimilar mejor todos los conceptos que los niños podrán aplicar con facilidad.

Finalmente, aquellos que visiten la exhibición podrán instruirse sobre la historia de la moneda en El Salvador, y los nombres de las monedas en otros países.

El Museo de los Niños Tin Marín es el primer y único museo educativo cultural para niños y niñas donde jugando se aprende, razón por la cual BANCO AGRÍCOLA lo considera el mejor espacio para ofrecer educación financiera de una manera divertida, práctica e interactiva para nuestros niños. Es así, como nace la exhibición “El Banco de los Niños

El OBJETIVO GENERAL del programa es educar en valores, temas financieros y en los beneficios que nos brindan los bancos. Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS son los siguientes:

- Inculcar responsabilidad, disciplina, honestidad y el buen uso del dinero.
- Educar en los conceptos de trabajo, ahorro, crédito, inversión, interés, cuentas de depósito, tarjetas de crédito y débito, tipos de cambio y otros conceptos relacionados.
- Ofrecer un espacio en el cual los niños puedan tomar decisiones y practicar la administración de su dinero.
- Mostrar a través del juego, los beneficios principales que nos ofrecen los bancos.

BANCO AGRÍCOLA apoya al Museo de los Niños Tin Marín mediante un convenio de cooperación que se renueva cada cinco años, en el cual se establece un aporte económico anual por parte de la institución financiera que sirve para el

mantenimiento de la exhibición. Desde el año 2008, cuando se inauguró esta área, el mantenimiento se ha trabajado bajo la siguiente METODOLOGÍA:

- Semanalmente, se realiza una limpieza superficial a todas las áreas de la exhibición.
- Mensualmente, se realiza una limpieza profunda y retoques de pintura que se necesiten.
- Regularmente, se le da un seguimiento a los equipos de la exhibición para que se procure su funcionamiento óptimo en los recorridos.
- Trimestralmente, se retocan las superficies de madera o tabla yeso que pueden estar dañadas por el alto tráfico de niños.
- Regularmente, se revisa la copia del video de la exhibición para que corra adecuadamente.
- Anualmente, se reimprimen los billetes y material didáctico utilizado en la exhibición, para la interacción de los visitantes.
- En el 2012, se realizó un refrescamiento general de toda la exhibición. Esto incluyó un trabajo en la infraestructura de la exhibición, así como una actualización en la cedulización educativa del área.

Entre los principales LOGROS del Programa de EDUCACIÓN FINANCIERA INFANTIL se destacan los siguientes:

- En el 2012, acudieron a la exhibición del “Banco de los Niños” más de 175,000 niños y niñas, quienes tuvieron la oportunidad de divertirse y aprender sobre los servicios que prestan los bancos a la sociedad.
- Diariamente el Museo recibe visitas de cientos de niños que provienen de Centros Educativos de todo el país.





En el 2012 la exhibición “El Banco de los Niños” ha sido totalmente renovado en su infraestructura y contenido educativo.

Adicionalmente, en noviembre del 2012 se finalizó la construcción de un salón abierto, tipo terraza, cuya ambientación ha sido diseñada especialmente para impartir talleres gratuitos de educación financiera a niños, jóvenes, docentes y padres de familia que visiten el museo.

Los **BENEFICIARIOS** son los niños y jóvenes en edad escolar de todo el país. Desde que se creó la exhibición, se ha **INVERTIDO \$ 79,000.000** en el diseño, construcción, mantenimiento y proyectos de mejora en las instalaciones del Museo Tin Marín. El principal **ALIADO** ha sido la Asociación Museo de los Niños, **AMUNI**.

Para mayor información sobre el programa, comunicarse al e-mail [info@fundemas.org](mailto:info@fundemas.org)

## G. Telecorporación Salvadoreña TCS

Desde 2008, **TELECORPORACIÓN SALVADOREÑA** puso en el aire el programa **COSAS BUENAS**, un microprograma televisivo que cada semana, permite a miles de televidentes conocer las historias de héroes anónimos, fundaciones y ONG que trabajan a diario por cambiar la vida de los más necesitados.

El **OBJETIVO** que persigue TCS con el proyecto es convertirse en el medio que lleva a los hogares salvadoreños las buenas noticias que suceden en el país, demostrando el trabajo de muchos en beneficio de los menos favorecidos.

Al conocer la gran labor que muchas fundaciones, organizaciones y personas de buen corazón hacen por mejorar las condiciones de vida de millones de salvadoreños, se genera esperanza en los televidentes, y se despierta la sensibilidad para que estos se animen a replicar estas obras y sean motores de sus propios proyectos de ayuda humanitaria.

La **METODOLOGÍA** se desarrolla conociendo en primer lugar los proyectos que benefician a las personas necesitadas; se lleva a cabo una investigación a fondo de la entidad, incluyendo visita de campo, y adicionalmente entrevistas. Posteriormente, se lleva a cabo la producción y edición del microprograma.

El programa sale al aire durante tres semanas en los canales 2,4,6 y VTV; y se transmite un promedio de 60 veces. Durante este lapso, se les otorga a los protagonistas dos entrevistas en los programas en vivo. Se **BENEFICIA** la población salvadoreña, dado el efecto multiplicador que pueda ocurrir con las prácticas que se replican.

Los **LOGROS** se contabilizan en los 163 micro-programas emitidos durante los cuatro años al aire, en los cuales se ha contado con la oportunidad de dar a conocer la labor de fundaciones y salvadoreños comprometidos con el desarrollo del país.

Los **ALIADOS** son todas las fundaciones, organizaciones y personas comprometidas para cambiar el futuro de la población, cada cual enfocado en diferentes áreas, educación, rehabilitación, salud, desarrollo comunitario, niñez, adultos mayores, deporte, entre otros.

Para mayor información sobre el programa, comunicarse al e-mail [info@fundemas.org](mailto:info@fundemas.org)







ASOCIACIÓN NACIONAL DE LA EMPRESA PRIVADA

Boulevard del Hipódromo 542 Col. San Benito San Salvador,  
El Salvador, Centroamérica

Tels: (503) 2209-8300, Fax: (503) 2209-8317.

Correo electrónico: [comunicaciones@anep.org.sv](mailto:comunicaciones@anep.org.sv)

[www.anep.org.sv](http://www.anep.org.sv)