

# SINERGIAS ENTRE LA COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Luis Rosa Pérez<sup>1</sup>

## SUMARIO

- I. Introducción.
- I. Reflexiones conceptuales e históricas sobre la vinculación entre ambos campos.
- II. ¿Cómo puede la CTI colaborar con las estrategias de RSE del sector privado, y viceversa?.
- III. Una oportunidad de sinergia entre la RSE y la CTI: los negocios inclusivos.
- IV. La Experiencia de Perú-biodiverso y su cooperación con el sector privado.
- V. Reflexiones Finales.

---

<sup>1</sup> Economista con más de 12 años de experiencia en el diseño y conducción de proyectos de desarrollo sostenible y de apoyo a la competitividad ejecutados por la cooperación internacional y el gobierno. Actualmente se desempeña como Coordinador de "Innovación en Biodiversidad" del programa ProAmbiente de la Cooperación Alemana. Cuenta con estudios de postgrado en gerencia de proyectos; ha sido becario en Japón y Taiwán en políticas de apoyo a PyMEs y gestión de la innovación, respectivamente.

## **I. INTRODUCCIÓN.**

En un diálogo entre representantes de la cooperación técnica internacional (CTI) y del sector privado no es inusual encontrar interrogantes provenientes de pequeños, medianos o grandes empresarios sobre cuáles son las motivaciones que llevan a los países desarrollados a desplegar actividades de CTI que contribuyan al desarrollo de países como el nuestro; y en específico surge la pregunta acerca de ¿por qué le interesa a la cooperación internacional trabajar con el sector privado?

Sin embargo, con el pasar de los años, la difusión del concepto y el avance en las prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) a nivel global y nacional, han contribuido a que este tipo de preguntas obtengan una respuesta para el sector privado a partir de su experiencia propia. Pues en un contexto de RSE, es ahora la empresa quien enfrenta la necesidad de contribuir al desarrollo de su entorno a través de acciones propias de cooperación, para lo cual en muchos casos requieren colaborar con otras empresas, con el gobierno y/o con otros socios, entre ellos la CTI, con el fin de implementar sus acciones de RSE de la manera más efectiva y eficiente, logrando a su vez, mejores beneficios económicos para la misma empresa.

Pero, retomando el entendimiento del vínculo entre estos dos campos, ¿cómo surge esta convergencia de objetivos y métodos de trabajo entre la CTI y la RSE? Algunas formas de entender ello son: repasando la historia de ambas disciplinas y cómo es que han ido confluyendo en especial bajo el paraguas conceptual del "desarrollo sostenible"; identificando beneficios potenciales de la sinergia de entre las agencias de CTI y las empresas para acciones de RSE; así como, discutiendo casos prácticos donde ambas áreas hayan confluído para potenciarse mutuamente.

## **II. REFLEXIONES CONCEPTUALES E HISTÓRICAS SOBRE LA VINCULACIÓN ENTRE AMBOS CAMPOS.**

La primera pregunta que tendríamos que responder para entender el vínculo entre la CTI y RSE es ¿qué es la cooperación técnica internacional? Una forma de definirla es como la transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias, en la que se busca el apoyo del desarrollo socioeconómico de los países con menor nivel de desarrollo. A través de este tipo de cooperación se logra compartir conocimientos acumulados para desarrollar el recurso humano, aumentando el nivel de cualificaciones, habilidades y aptitudes productivas. (Álvarez, 2012)

Vale la pena señalar que este tipo de cooperación, se complementa con otras formas de apoyo desde la comunidad internacional a países en vías de desarrollo, como son la cooperación financiera, así como las ayudas humanitaria, alimentaria o de emergencia. En el caso de la cooperación técnica como de los otros tipos de cooperación internacional éstas pueden realizarse de manera bilateral a través apoyos directos de un país a otro, o de manera multilateral a través de una agencia multilateral como por ejemplo el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), entre otros.

El inicio formal de la CTI refiere a los primeros años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, momento en el cual se afrontaba la necesidad de reconstruir diversos países europeos después de los devastadores efectos del mencionado conflicto bélico, como a su vez surgían otros nuevos y numerosos países alrededor del mundo a partir de la descolonización de las antiguas potencias. En aquella época también surgieron instancias internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) o la Organización Europea para la Cooperación Económica (OECE), que más adelante se convertiría en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD); las cuales buscaban el bienestar social y económico de las personas a nivel global para lo cual promovían acciones de cooperación en beneficio de los países menos favorecidos.

Fue en ese contexto que las dos grandes potencias mundiales en ese entonces, Estados Unidos (EEUU) y la Ex Unión Soviética (URSS), desplegaron las primeras acciones formales de CTI, relacionándose con los países en vías de desarrollo, para transferirles tecnología y orientarles en el camino hacia un desarrollo económico basado en sus correspondientes doctrinas económicas.

En los años posteriores, siendo adoptado por el conjunto de los países desarrollados, este instrumento fue evolucionando progresivamente y afinando sus propósitos a través de diversos enfoques conceptuales, donde destacan los enfoques de desarrollo humano y desarrollo sostenible que, bajo una mirada más extensa y profunda del desarrollo que el mero crecimiento económico, fueron moldeando esta cooperación como una herramienta clave en la política exterior de los países desarrollados para propiciar el bienestar de la población global y la sostenibilidad de nuestro planeta.

De esta manera, las agencias de CTI, como también diversas instituciones sin fines de lucro, conocidas como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), especializadas en prestar servicios de apoyo al desarrollo fueron permitiendo que este instrumento se extienda y profundice su accionar en los países en desarrollo, yendo desde un modelo inicial basado en el corto plazo y un enfoque de oferta, muchas veces criticado como "recetas" preconcebidas desde el mundo desarrollado y ajenas a la realidad del sub-desarrollo, a un modelo de trabajo basado en la adaptación de las medidas de apoyo de acuerdo al entorno donde éstas buscan reales soluciones a los problemas sociales, económicos o ambientales a partir de una construcción colectiva con los actores locales.

En la actualidad la orientación conceptual de la CTI es coherente con los acuerdos globales sobre el desarrollo, los cuales a partir de la década del noventa ponen especial énfasis en el desarrollo de la persona, el respeto de los derechos humanos y la búsqueda de un desarrollo que contribuya a la conservación y uso sostenible del medio ambiente. En este contexto, destacan como referentes de la CTI, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), establecidos por la

ONU en el año 2001, que permiten monitorear el logro de metas de la cooperación internacional en los siguientes aspectos:

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
2. Lograr la enseñanza primaria universal.
3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
4. Reducir la mortalidad infantil.
5. Mejorar la salud materna.
6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Al igual que los enfoques orientadores de la CTI han evolucionado a lo largo de las décadas pasadas, el concepto de RSE ha evolucionado progresivamente desde su germinación en la época posterior a la gran depresión de los años 30s y de su surgimiento conceptual entre las décadas del 50 y 60, hasta su consolidación en la década pasada, donde inició su evidente proliferación a escala global. Es así que, durante la construcción conceptual de la RSE, se pueden identificar influencias similares a las que perfila a la CTI.

Entre estas influencias, destaca la Comisión Brundtland (designada por la ONU en 1987) que además de definir el desarrollo sostenible como aquel que “cubre las necesidades de las generaciones del presente sin comprometer la capacidad de la generación del futuro de cubrir sus propias necesidades”, postula un papel activo de la empresa en cooperación con los reguladores gubernamentales para atacar la mayoría de los problemas sociales y ambientales (equidad social y protección del medio ambiente), no solo porque las empresas han causado algunas de las condiciones insostenibles, sino, además, porque tienen acceso a los recursos necesarios, tanto económicos como políticos, para hacer frente a estos problemas (Marquina, 2013, p.12).

De esta manera, para el caso de la RSE, como fue para la CTI, el concepto de desarrollo sostenible ha resultado fundamental para la construcción del enfoque que prevalece en la actualidad para esta materia. Reflejo de ello, la Norma ISO 26000 sobre responsabilidad

social define a la misma como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Es entonces que resulta evidente una vinculación intrínseca entre los objetivos de ambos campos, donde tanto las agencias de CTI como las empresas privadas están llamadas a buscar el desarrollo sostenible en los ámbitos donde operan.

### **III. ¿CÓMO PUEDE LA CTI COLABORAR CON LAS ESTRATEGIAS DE RSE DEL SECTOR PRIVADO, Y VICEVERSA?.**

La RSE, en los años más recientes, ha ido posicionándose con mayor fuerza como un factor determinante para la competitividad de las empresas a nivel global, insertándose como materia indispensable al lado de otras disciplinas claves para el management como el marketing, la gestión de la cadena de abastecimiento, la reducción de costos de producción, la gestión de la innovación, entre otros.

Tal es así que el éxito o fracaso un negocio ya sea grande o pequeño ahora no solo es determinado por factores de la gestión interna de la empresa y de la respuesta del mercado, sino que además está influenciado por el nivel de armonía entre la empresa y su entorno, tanto en aspectos ambientales como sociales. Particularmente para empresas que desarrollan negocios a partir del aprovechamiento de recursos naturales, como aquellas de sectores industriales intensivos en emisiones al ambiente, resulta imprescindible asegurar una

sostenibilidad social y ambiental para alcanzar la adecuada viabilidad de sus inversiones.

En este sentido, uno de los pilares de la RSE es la construcción de la relación de confianza entre la empresa y los actores interesados, o stakeholders, en el ámbito en el cual la empresa ha decidido desplegar sus acciones socialmente responsables, donde, si bien, esta relación podría resultar beneficiosa, no siempre es sencillo construirla, siendo necesario que la empresa encuentre socios con objetivos comunes que puedan facilitar el ingreso y la sostenibilidad de su intervención.

Asimismo, es importante reconocer que, aun cuando la empresa tenga las mejores de las voluntades para implementar acciones de RSE y contribuir al desarrollo social, económico y/o ambiental de cierta localidad, es evidente que no contará con todos los recursos necesarios para brindar una solución integral por sí misma, ante una problemática que en muchos casos resultará sistémica y que requiere distintos niveles de intervención, siendo importante la existencia previa de socios con intereses comunes que otorguen eficiencia y eficacia a las acciones de RSE de las empresas.

Por otro lado, como se ha mencionado antes, la CTI tiene entre sus premisas la construcción colectiva de soluciones a problemas sociales, económicos y/o ambientales, donde además del rol del Estado y de la Sociedad Civil, el sector privado se constituye como un agente de cambio con el cual se pueden establecer diversos objetivos en común. En tal sentido, para que la cooperación entre CTI y el sector privado sea viable debería contar con ciertos atributos como:

- Ser beneficiosa desde el punto de vista empresarial y de la política de desarrollo que orienta las acciones de CTI, es decir que haya una complementariedad.
- Debe ir perceptiblemente más allá de las propias funciones centrales de la empresa; es decir que sea evidente el aporte adicional de la cooperación sobre aspectos sociales, económicos y/o ambientales en el ámbito a intervenir.

- Debe existir un cofinanciamiento de las actividades de cooperación.
- Ser transparente en la rendición de cuentas sobre los resultados alcanzados.

De esta manera, algunas de las temáticas en las que pueden colaborar la CTI y las empresas a través de la RSE son:

- Mejora de servicios públicos relacionados con el logro de los ODM.
- Transferencias de tecnología o conocimientos a la sociedad.
- Desarrollo de cadenas de valor con un enfoque de inclusión social.
- Estrategias para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad; así como el financiamiento de servicios ambientales; entre otros.
- Apoyo al emprendimiento y la innovación con fines de inclusión social.

#### **IV. UNA OPORTUNIDAD DE SINERGIA ENTRE LA RSE Y LA CTI: LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS.**

De acuerdo con Márquez, Reficco y Berger (2009), los negocios inclusivos ponen énfasis en actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que éstos logren capturar valor para sí mismos, que permitan mejorar sus condiciones de vida. Es necesario diferenciarlos de otros negocios convencionales que se centran en la comercialización de productos orientados a poblaciones pobres, o que tiene a éstas como proveedores de materia prima. La diferencia radica en que los negocios inclusivos tienen como característica, además de generar rentabilidad para los accionistas, contribuir al desarrollo de la sociedad de bajos recursos.

Consiguientemente, estos negocios presentan ciertos atributos como la transformación del status quo, motivación comercial y rentabilidad, conexión entre lo local y lo global, innovación paciente,



apalancamiento en recursos locales, protagonistas nuevos y más diversos.

En este sentido, en Licandro y Pardo (2013) se analizaron 16 experiencias de negocios inclusivos desarrollados en Uruguay, señalando que la evidencia empírica sugiere que la viabilidad de los negocios inclusivos requiere de múltiples apoyos institucionales, entre ellos de la CTI.

Estos apoyos permiten resolver los principales desafíos que debe enfrentar cualquier emprendimiento inclusivo para ser sustentable dentro de la economía de mercado. Es decir, para que los negocios inclusivos resulten será necesario contar con otros actores que brinden soporte en diversos aspectos de la cadena de valor.

Resulta posible contrastar esta afirmación con la realidad de diversas pequeñas empresas peruanas que buscan abrirse paso en mercados competitivos a partir del trabajo con la base de la pirámide. Un ejemplo de ello son las empresas exportadoras de productos naturales como el aguaymanto proveniente de Cajamarca, el sachá inchi de San Martín o la maca de Junín, las cuales obtienen su materia prima a partir de alianzas con organizaciones de pequeños agricultores. En todos esos casos, los exportadores comenzaron como emprendimientos pioneros que comercializaban productos desconocidos en el mercado internacional, donde por un lado tuvieron que posicionar los atributos de estos productos nativos en los mercados de destino, como también tuvieron que promocionar el cultivo de estos productos y capacitar a los agricultores de tal manera que puedan contar con una oferta exportable en términos de calidad y volumen.

Este trabajo liderado por el sector privado no habría sido posible si no se contaban con socios locales como agencias de CTI o ONGs locales que apoyaron a afrontar las fallas de mercado como la asimetría de información en los pequeños agricultores o los elevados costos de transacción de agrupar la oferta de los pequeños productores con organizaciones incipientes. Luego de varios años de persistencia y constante innovación, las exportaciones de estos

productos crecen de manera sostenida bajo el liderazgo de un sector privado, fundamentalmente conformado por PyMEs.

No obstante, en el Perú también hay ejemplos inversos, de lo que no es un negocio inclusivo. Ello se ve en iniciativas de apoyo a productores que funcionan como una cadena de valor artificial que se respalda en los aportes del Estado o de ONGs que con un fin social subsidian una actividad económica que crece sin una racionalidad empresarial, condenándola a fracasar en el largo plazo. Casos relacionados a este modelo hay muchísimos en nuestro país, donde después del gran esfuerzo bien intencionado para impulsar cierto producto o cultivo, no se encuentra un mercado concreto donde comercializarlo.

Del Castillo (2007) comentó el caso de quince empresas peruanas de distintos sectores económicos como minería, industria, servicios entre otros que despliegan estrategias de RSE; identificándose, entre diversos modelos, la vinculación entre la búsqueda de la competitividad y el desarrollo social de los beneficiarios a través de la figura de negocios inclusivos. En especial destacan aquellos emprendimientos innovadores que buscan poner en valor su estrategia social y ambiental relacionándola con la estrategia de sus negocios, por ejemplo la empresa South Cone que comercializa muebles fabricados en base a madera certificada, proveniente de bosques con manejo forestal sostenible por parte de comunidades nativas.

En este contexto, resulta pertinente reflexionar sobre qué condiciones son necesarias para la proliferación de mayores negocios inclusivos en nuestro país, en especial en las regiones del interior, donde la inversión privada convencional difícilmente permitirá la inclusión de diversos sectores de la población en la economía de mercado. Así como discutir si la RSE y la CTI pueden confluir en este campo donde se interceptan los objetivos empresariales y los públicos.

Sobre ello, en PNUD (2010) se señaló que para impulsar un entorno favorable para los negocios inclusivos es recomendable fomentar el desarrollo de PyMEs bajo un enfoque de desarrollo territorial, impulsar

la innovación y la creatividad, conducir el diálogo hacia un modelo no sólo de negocios sino de mercados inclusivos, incentivar la participación de diferentes actores para la generación de condiciones de desarrollo sostenible, instituciones fuertes como fundamento para el desarrollo sostenible de alianzas público privadas y finalmente crear oportunidades. Pudiendo incluirse entre dichos actores a la CTI.

Como un ejemplo de la generación de externalidades positivas con el éxito propio del negocio se puede hacer referencia a un caso emblemático como el de la empresa cosmética Natura en Brasil. En Lemos (2012) se analizó el caso de esta empresa que buscó desarrollar productos que agraden al nuevo consumidor sudamericano y, al mismo tiempo, se diferencien de la competencia. La manera encontrada fue buscar las materias primas en las selvas amazónicas, aplicando un modelo de negocio inclusivo que pudiese beneficiar a las comunidades pobres que vivían en esa región y, al mismo tiempo, garantizar el suministro de productos no disponibles en el mercado tradicional para la empresa. La iniciativa fue bastante exitosa, sin embargo, sigue requiriendo de esfuerzos de la compañía, de los proveedores, e instituciones de apoyo, entre ellas instituciones públicas y de CTI, para articular a los distintos eslabones de la cadena de valor y mantener un nivel de competitividad aceptable para los patrones de mercado.

Es importante reconocer que este modelo de negocios no está exento de desventajas que en ciertas circunstancias limitan su escalamiento o proliferación en el mundo empresarial. De acuerdo con el World Business Council for Sustainable Development (2012), las barreras organizacionales internas en materia de escalabilidad de negocios inclusivos son numerosas, multidimensionales e interdependientes, pudiendo agruparse en tres categorías: (1) costo de oportunidad de la inversión (operan en mercados nuevos y desconocidos donde los índices esperados de rentabilidad son altamente inciertos, desincentivando a los inversionistas), (2) discordancia entre lo estratégico y operativo (importancia relativa de los objetivos comerciales y sociales pueden generar fricciones en la toma de decisiones), y (3) brechas en materia de capacidades

(canales de distribución informales, dificultad de suministrar stocks a crédito).

En ese contexto es donde se justifica un rol para la política pública, identificando un campo para que la CTI colabore con los sectores público y privado para impulsar estos procesos bajo un enfoque de RSE.

## **V. LA EXPERIENCIA DE PERÚ BIODIVERSO Y SU COOPERACIÓN CON EL SECTOR PRIVADO.**

En el Perú, una experiencia de CTI para el apoyo a negocios inclusivos orientada al desarrollo sostenible fue la iniciativa Perú-biodiverso (PBD), cofinanciada por la Cooperación Suiza SECO y la Cooperación Alemana, implementada por la GIZ, entre los años 2007 y 2013. Dicha iniciativa aparece frente a la necesidad de diseminar prácticas sostenibles para el uso y aprovechamiento de los productos y servicios de la biodiversidad, así como proveer estímulos para la conservación, en los productores locales, intermediarios comerciales y/o empresas procesadoras. (SECO y GIZ, 2013)

Para tal fin el PBD, junto con sus contrapartes nacionales, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y el Ministerio de Ambiente, vio necesario desarrollar una estrategia para vincularse con el sector privado con el objetivo de, a través del enfoque de cadena de valor, impulsar negocios basados en biodiversidad que permitan la inclusión de pequeños productores de productos agrarios y/o forestales en cadenas de exportación y así contribuir con la conservación y uso sostenible de los ecosistemas.

Esta estrategia permitió, por ejemplo, establecer acciones de cooperación entre la CTI y los exportadores de sachu inchi, aguaymanto y plantas medicinales a través de un modelo denominado "alianzas público privadas", las cuales tuvieron como objetivo desarrollar capacidades en los pequeños productores para que abastezcan a los exportadores de materia prima a través del desarrollo técnico del cultivo, la articulación comercial y la implementación de estándares de calidad y de sostenibilidad social

y ambiental (a través de certificaciones orgánicas y de comercio justo).

Así, desde un punto de vista cuantitativo, durante la segunda fase de PBD (entre 2010 y 2013) se logró trabajar con 20 empresas y más de 3,000 productores, agrupados en 120 organizaciones, con los cuales se alcanzó incrementar la utilidad del pequeño productor en 106% en promedio. Del mismo modo se aumentó el número de productores articulados a empresas exportadoras en 38%, y estas empresas a su vez incrementaron el valor de sus exportaciones en 73% en dicho periodo.

## **VI. REFLEXIONES FINALES.**

A partir de la evolución conceptual de ambos campos, la RSE y CTI tienen como gran objetivo común el contribuir al desarrollo en los ámbitos donde se desenvuelven. Siendo para los dos casos, un gran reto hacer frente a problemáticas complejas, las mismas requerirán el concurso de instituciones socias que permitan mayor eficiencia y eficacia. Es allí de donde parte la oportunidad de generar sinergias entre las agencias de CTI y las empresas bajo el enfoque de RSE.

El desarrollo de negocios inclusivos es un modo novedoso a través del cual se pueden aplicar los preceptos de la RSE incorporándolos como un factor determinante para la generación de valor económico en la empresa y su entorno; donde desde luego será necesario contar con socios de soporte, entre ellos la CTI.

Es necesario, profundizar el análisis en las experiencias concretas de sinergias entre la CTI y la RSE para el desarrollo de negocios inclusivos, para a partir de allí buscar su escalamiento en las políticas públicas y privadas nivel nacional.

## **REFERENCIAS.**

- Del Castillo, E. (2007). Retos para la gestión social corporativa en países en desarrollo: la experiencia de negocios peruanos. Boletín de Estudios Económicos, 62 (190), 81-104.

- Márquez, P., Reficco, E. y Berger, G. (2009). *Negocios Inclusivos en América Latina*. Harvard.
- *Business Review*, Mayo 2009, 28 – 38.
- PNUD. (2010). *Crecimiento de mercados inclusivos: estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia*.
- Lemos, L. (2012) *Negocios Inclusivos: Análisis del Caso Natura*. Recuperado de: [http://www.iei.uchile.cl/documentos/estudio-decaso-completo\\_84935\\_0\\_5938.pdf](http://www.iei.uchile.cl/documentos/estudio-decaso-completo_84935_0_5938.pdf).
- World Business Council for Sustainable Development. (2012). *Llevar los negocios inclusivos a escala: soluciones para superar las brechas internas*.
- Álvarez Orellana, S.M. (2012). *Una introducción a la cooperación internacional al desarrollo*. REDUR, 10, 285-309.
- Marquina Feldman, Percy. (2013). *Responsabilidad Social: Tarea Pendiente*. Primera Edición. Perú: Pearson.
- Licandro, O. y Pardo, L. (2013). *Experiencias de Negocios Inclusivo en el Uruguay*. 1era. Edición. Uruguay: Universidad Católica del Uruguay.
- Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza – SECO y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). (2013). *Promoviendo el Biocomercio en el Perú: Sistematización de la Segunda Fase del Proyecto Perú biodiverso (2010 -2013)*.