

ESTUDIOS DE CASOS RED LOCAL DEL PACTO GLOBAL PARAGUAY



- Puro Talento - Pilar
- Nos resistimos a morir - Pollpar
- El sésamo, una semilla de cambio - Shirosawa Co.
- Gente al servicio de la gente - Visión Banco
- Transformando debilidad en fortaleza - CIRD



Red del Pacto Global
Paraguay



Paraguay

ESTUDIOS DE CASOS RED LOCAL DEL PACTO GLOBAL PARAGUAY



Puro Talento - Pilar

Nos resistimos a morir - Pollpar

El sésamo, una semilla de cambio - Shiroswawa Co.

Gente al servicio de la gente - Visión Banco

Transformando debilidad en fortaleza - CIRD



Red del Pacto Global
Paraguay



Paraguay

Autoridades del PNUD

Lorenzo Jiménez de Luis, Representante Residente
Igor Bosc, Representante Residente Adjunto
Fleming Duarte, Oficial de Programa, Punto Focal Pacto Global en Paraguay

Autor:

Prof. Dr. (c) Pedro Mancuello Pérez

Colaboraciones en la elaboración del documento:

Liliana Miranda, Programme Associate, PNUD, Corrección de Texto

María Bo, Apoyo de Comunicación PNUD, Corrección de Texto

Alberto Muñoz Aguirre, Edición

Lic. Cesar Carballo Canas, Asistencia técnica

Agradecimientos:

Manufactura Pilar

Pollpar

Shirosawa Co.

Visión Banco

CIRD (Centro de Investigación y Recursos para el Desarrollo)

Takao Moriya (Ande)

Natalia Hiestand (NH Confecciones)

2008 ® Todos los derechos reservados

Este documento es de propiedad del PNUD en Paraguay.

No tiene fines de lucro, por lo tanto no puede ser comercializado en el Paraguay ni en el extranjero.

Están autorizadas la reproducción y la divulgación por cualquier medio del contenido de este material, siempre que se cite la fuente.

Los casos son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión y difusión en el ámbito empresarial y educativo. NO constituyen respaldo a personas u organizaciones, ni tampoco ilustran el manejo efectivo o inefectivo de una situación administrativa.

El contenido de este documento no reflejan necesariamente la opinión del PNUD.

Diseño gráfico: CreativePARK

Impresión: Mercurio

PROLOGO

El Sistema de Naciones Unidas en Paraguay y el Grupo Impulsor de la Red del Pacto Global en Paraguay se complacen en presentar esta publicación que contiene 5 estudios de casos de 4 empresas locales y una ONG, adheridas al Pacto Global.

El impulso del sector privado y su decisión de transitar el sendero hacia una ciudadanía corporativa junto con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han permitido desarrollar esta serie de casos basados en las experiencias emprendidas por empresas y organizaciones de la sociedad civil paraguaya con el propósito de generar debates, tanto al interior como al exterior de las mismas, en torno a las lecciones aprendidas contenidas en este material.

Los estudios de casos de las empresas Manufactura de Pilar S.A., Pollpar S.A., Shiroswawa Co. SAIC, Visión S.A. de Finanzas y la ONG Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD) nos muestran evidencias de la gestión social corporativa y ciudadana aún en coyunturas difíciles. La Red en Paraguay utilizó por primera vez la metodología de estudios de casos del Pacto Global y los mismos se suman a otros seis casos realizados con anterioridad a la formación de la misma, con el apoyo de organizaciones empresariales líderes y otras agencias de cooperación internacional. El presente material tiene una importancia clave, teniendo en cuenta que a partir de su publicación se pueden aprender valiosas experiencias y compartir dicho aprendizaje con la sociedad en su conjunto.

La redacción de los casos ha sido encomendada a profesionales académicos independientes, de manera a tener una visión objetiva de las empresas y presentar documentos que puedan adaptarse a la actual didáctica de enseñanza universitaria, basada en la discusión de casos reales, más que en unos estudios de carácter abstractos desvinculados de la realidad del día a día.

Para el PNUD, en su carácter de promotor del Pacto Global en Paraguay, es un logro rescatar en un mismo material, parte de la historia de estas entidades y a la vez, demostrar que los principios del Pacto Global pueden pasar de los números a resultados palpables, con impacto en la comunidad y en la realidad cotidiana de cada empresa e institución. La acción conjunta entre organismos de cooperación para el desarrollo, las empresas y organizaciones de la sociedad civil, ha facilitado la presentación de ejemplos concretos que permitirán una mayor difusión de la responsabilidad social empresarial como un estilo de gestión, además de generar un conocimiento más acabado de la aplicación práctica de los diez Principios del Pacto Global.

El Sistema de Naciones Unidas en Paraguay ve con satisfacción que estos casos muestren las múltiples relaciones que pueden existir entre los principios del Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Y asimismo, demostrar finalmente, que los diez principios del Pacto Global y los ocho de los ODM puedan servir de guía a las empresas en el proceso de alineación de las acciones de responsabilidad social empresarial hacia el cumplimiento de una visión acorde al espíritu de las Naciones Unidas “...el primer manifiesto global para mujeres y hombres, niñas y niños de todo el mundo: un conjunto de cuestiones concretas, sintéticamente enunciadas y medibles que cualquiera puede comprender y honrar*”.

Asimismo quisiera aprovechar la oportunidad para agradecer a todos los miembros del Grupo Impulsor de la Red del Pacto Global en Paraguay y especialmente a las instituciones y empresas que han depositado su confianza, entusiasmo y compromiso a la iniciativa.

Lorenzo Jiménez de Luis
Coordinador Residente del Sistema
de Naciones Unidas en Paraguay

INTRODUCCIÓN

Los Estudios de Casos Empresarial del Pacto Global expuestos en este documento fueron preparados de forma independiente y basados en la experiencia de gestión vivida por los directivos de las empresas y organizaciones de la sociedad civil. La intención es difundir las estrategias de negocios de empresas que promueven la responsabilidad social corporativa y crear espacios de aprendizaje comunes que sirvan para el desarrollo de acciones sociales colectivas. El autor del caso toma distancia de la empresa y de las otras partes interesadas aportando así una perspectiva objetiva y equilibrada en la preparación del caso bajo la metodología del Pacto Global. Los autores de casos son académicos que no están vinculados a la empresa ni a la experiencia sobre el tema del caso. La credibilidad lograda mediante el desarrollo independiente constituye un indicador de calidad importante de los estudios de caso empresariales del Pacto Global.

Los Estudios de Caso Empresariales se concentran en la internalización de algunos de los diez Principios del Pacto Global:

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
2. Evitar verse involucrados en abusos de los derechos humanos.
3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento del derecho a la negociación colectiva.
4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
5. La abolición del trabajo infantil.
6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.
7. Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.
8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.
10. Las empresas deben actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

Cinco son los casos de empresas paraguayas relevadas en este material:

Manufactura de Pilar S.A. – Pollpar S.A. – Shiroswawa CO., SAIC – Visión S.A. de Finanzas y la ONG Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD) que a su vez contiene dos historias (NH Confecciones S.A. y Administración Nacional de Electricidad (ANDE); empresa estatal)

Estos estudios de casos nos muestran claramente, que el cumplimiento de algunos de los principios del Pacto Global, ha conllevado un efecto favorable en el avance hacia el cumplimiento de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM):

1. Erradicar la extrema pobreza y el hambre.
2. Lograr la educación primaria universal.
3. Promover la equidad de género y el empoderamiento de la mujer.
4. Reducir la tasa de mortalidad de la niñez.
5. Mejorar la salud materna.
6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
7. Asegurar la sostenibilidad del medio ambiente.
8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Cuando Manufactura de Pilar y el CIRD se enfocan en el sexto principio de la no discriminación laboral ya sea por ser joven o por ser mujer o por tener algún tipo de discapacidad, terminan coadyuvando a la reducción de la pobreza mediante el mejoramiento de los ingresos y la calidad de vida de la población vulnerable, al respeto de los derechos humanos y al empoderamiento de la mujer.

Cuando Shiroswa, Visión y Pollpar trabajan para el logro del primer principio: Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos. Consiguen demostrar que su modelo de gestión tan efectivo y transparente, deja en descubierto la corrupción en modelos de apoyo al campo y permiten generar riqueza en un sector de muchas carencias. También, las exigencias de trazabilidad, demuestran la importancia de cómo lograr la educación universal.

Los cinco casos anteriores, nos muestran las interacciones entre principios y ODM; entre principios entre sí y nuevos conceptos para los mismos principios, como el planteado al considerar el acceso a los servicios financieros como un derecho humano. Pero además de eso, observamos historias llenas de valores algunos, historias reales, con luces y sombras, historias para aprender, historias para contar.

El presente material es un aporte del PNUD al registro de los avances en la implementación e internalización de los Principios del Pacto Global y su relación con los ODM en Paraguay.

MANUFACTURA de PILAR S.A.

pág. 5

POLLPAR S.A.

pág. 27

SHIROSAWA COMPANY

pág. 49

VISIÓN S.A. DE FINANZAS

pág. 67

(CIRD)

pág. 87

PILAR



Puro Talento

MANUFACTURA de PILAR S.A.



Red del Pacto Global
Paraguay

ÍNDICE

A. RESUMEN DEL CASO	9
B. PERFIL DE LA EMPRESA	10
C. EL CASO: Puro Talento	11
Una visión.....	11
Una empresa con nombre de ciudad	11
Problemas al inicio de la cadena	12
Hilanderías y tejidos planos.....	13
Aprendiendo de la crisis	13
Confecciones en Pilar: nuevos empleos urbanos.....	13
Desafíos y problemas	14
Generando una Industria	14
Un paso más al frente: la búsqueda y promoción de talentos.....	15
Veinte años de experiencia, 20 años por venir	16
Temas de discusión.....	17
D. MARCO ANALÍTICO	18
Observaciones preliminares	18
1. Visión.....	18
2. Liderazgo.....	18
3. Empoderamiento.....	19
4. Políticas y estrategias	19
5. Recursos.....	20
6. Innovación y proceso	20
7. Efecto en la gente	21
8. Efecto en la cadena de valor.....	21
9. Efecto en la sociedad	21
10. Presentación de informes y comunicación sobre el progreso.	22
E. INFORMACIÓN CONTEXTUAL	22
Case Story Details.....	22
ANEXO 1:	
Mercado textil	23
Caracterización del sector	23
Diferencia entre tejido plano y tejido de punto	24
Último proceso antes de la confección	24
ANEXO 2:	
Arredo	25
Zara	25
ANEXO 3:	
Paraguay. Evolución histórica de las importaciones y exportaciones del sector confecciones	26

PURO TALENTO PILAR



A. RESUMEN DEL CASO

Desde 1930, funciona la industria Manufactura Textil de Pilar S.A., en adelante Manufactura de Pilar, en la ciudad del mismo nombre, capital del Departamento de Ñeembucú, al sur del país.

El señor Paolo Alberzoni, empresario de nacionalidad italiana, instaló sobre el río Paraguay una industria textil completa, que ha sobrevivido dentro del competitivo mundo textil, en condiciones de aislamiento terrestre en sus inicios y con innumerables inundaciones a lo largo del tiempo.

Actualmente cuenta con alrededor de 938 empleados y posee una capacidad de producción de hasta 16.200.000 m² de tejidos y 500.000 prendas al año.

La planta textil se encuentra integrada verticalmente; procesa desde el desmote de algodón hasta el tejido acabado. Con el tiempo fue incluyendo el rubro confecciones, con mujeres costureras de la ciudad que, en pequeños talleres, producen confecciones en la *línea cama, mesa y baño* así como prendas de vestir y bordados artesanales sobre lienzos producidos por la empresa.

Desde el 2003, **la empresa** apuesta a los jóvenes y a la creatividad con su concurso ***Puro Talento***, un espacio donde jóvenes **diseñadores** tienen el clima apropiado para desarrollar sus ideas creando nuevos diseños para el país y el mundo.

Principio del Pacto Global priorizado

El presente caso está contemplado en el Principio 6: *Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.*

Dentro de la variedad de discriminaciones que afectan al principio en cuestión, se han tomado en cuenta las relacionadas a la juventud y al sexo.

La pregunta que sirve de hipótesis a la investigación se refiere a *-de qué maneras, con qué eficiencia, resultados y aprendizajes se puede promocionar e incorporar a jóvenes en la etapa final de la cadena de confecciones, en la creación de diseños y moda-*.

Puro Talento...

El caso muestra los programas que permiten ocupar a mujeres en la etapa final de la producción, confeccionando los tejidos producidos por la empresa y el esfuerzo en encontrar y promocionar a jóvenes talentosos en el diseño de sus productos.

En un esfuerzo por diversificar su producción y aumentar sus ventas, la empresa ha integrado a pequeños talleres de confecciones en los alrededores de la fábrica, para dar valor agregado a sus productos. A partir de alianzas con empresas internacionales dedicadas a la moda, como es el caso de *Zara* de España, o dedicadas a la línea hogar, como las empresas argentinas y brasileñas, Manufactura Pilar ha expandido su producción.

Obligada por las crisis regionales como la del 2002 y el cambio en las condiciones de competencias donde ofertar prendas de calidad a precios y plazos de entrega competitivos ya no constituye un elemento de diferenciación, sino un estándar en la industria, la empresa Manufactura de Pilar ha apostado a generar nuevos talentos en el mundo del diseño.

Desde el 2003 ha patrocinado el evento de moda internacional *Asunción Fashion Week*, y en él nace el concurso para jóvenes diseñadores denominado “Puro Talento”. Aprovechando el desfile de modas, un jurado especial compuesto por personalidades nacionales e internacionales relacionadas al arte y al diseño de modas, elige los mejores proyectos.

A los ganadores se les ofrece la oportunidad de presentar su colección y son promocionados a otros eventos internacionales. La edad de los concursantes es un poco más de 20 años. Estos jóvenes comienzan a incorporarse al mundo de la moda y muchos de ellos forman una masa crítica que interpreta tendencias y crea estilos propios.

Las lecciones que pueden aprenderse del caso se refieren a la manera en que una empresa pudo reinventarse para sobrellevar una crisis que amenazaba su existencia.

Cómo articular las ventajas del país para posicionarse en el sector de confecciones como un referente en la región y cuáles serían las dificultades que debe superar y cómo hacerlo, son las preguntas de reflexión del caso.

B. PERFIL DE LA EMPRESA

En la ciudad de Pilar, capital del Departamento de Ñeembucú, a más de 350 km de la capital de la República, está la planta industrial de Manufactura de Pilar que surge en 1930, cuando el Sr. Alberzoni, empresario de nacionalidad italiana, funda una empresa textil que desde sus comienzos vuelca toda su capacidad a la industrialización de la fibra de algodón con alto valor agregado. También produce y comercializa hilos y tejidos.

Con el tiempo fue incorporando el rubro de confecciones con prendas de vestir y para el hogar. Entre sus atributos, la empresa se caracteriza por sus compromisos sociales, respetando tanto la protección y preservación del ambiente como alentando la preservación y regeneración del hábitat humano.

A fines del 2007 contaba con 938 empleados capacitados permanentemente en todos los niveles; lo que demuestra que Manufactura de Pilar es una empresa que busca el desarrollo de su personal y un servicio de calidad al cliente.

La empresa posee una capacidad de producción de hasta 16.200.000 m² de tejidos y 500.000 prendas al año. Ha firmado alianzas con empresas como *Buddemeyer* del Brasil, en el sector de blanquería¹; *Zara* de España, en el sector de confecciones; y *Arredo* de la Argentina, en el sector de productos del hogar.

La planta textil se encuentra integrada verticalmente; procesa desde el desmote de algodón, hasta confecciones en lienzos y tejidos planos, producidos por la hilandería de la empresa.

C. EL CASO: *Puro Talento*

11

Una visión...

“América latina tiene que alcanzar mayor peso en el mundo de la moda internacional. En Paraguay estamos generando una industria. Empezamos hace cinco años, pero dentro de 15 o 20 años más, tendremos resultados”, dijo Federico González, director general de Asunción Fashion Week (AFW), en la semana de la moda más importante de Paraguay.

Extracto del Diario “La Nación” – Argentina 07/06/07
Cobertura de Gabriela Cicero, enviada especial
Sección moda y belleza.

Así como el diario argentino “La Nación”, otros medios de prensa regionales e internacionales han empezado a dar destaque al evento de moda más importante del Paraguay que está ganando un espacio en el mundo de la moda regional.

Una empresa con nombre de ciudad

Hablar de la ciudad de Pilar es hablar de una empresa que lleva su mismo nombre. Desde 1930, la ciudad y Manufactura de Pilar se confunden en nombre y espíritu, una cultura de lucha contra el aislamiento terrestre de muchos años y las periódicas inundaciones del río Paraguay que fue por mucho tiempo, el único medio de entrada y salida en medio de los humedales del Departamento de Ñeembucú.

¹ Se refiere a la confección de sábanas, ropas de cama, edredones, manteles, toallas y demás artículos de baño.

La empresa textil más grande del país se ha instalado en una de las regiones más aisladas, conformando una cadena textil integrada, desde el cultivo de algodón en la región, hasta la exportación de confecciones terminadas.

Problemas al inicio de la cadena

El Paraguay pasó de estar entre los 10 mayores exportadores del mundo, con calidad y cotización propia en el mercado de Liverpool², a una decadencia en la superficie cultivada, problemas de calidad y reducción de la productividad del algodón en rama.

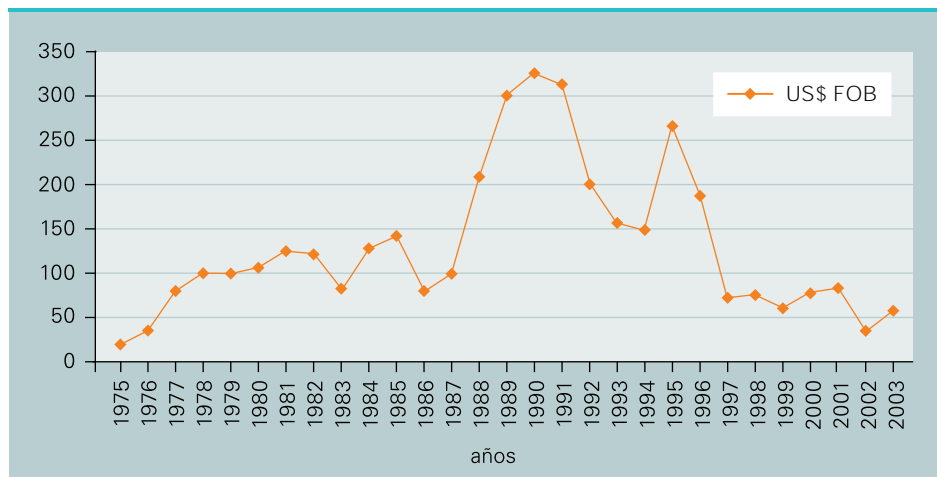
Las malas políticas agrícolas, la falta de investigación y nuevas variedades de semillas, la caída en la productividad, la volatilidad de los precios internacionales, y la intervención del Gobierno para otorgar subsidios, generó corrupción, distorsionó el mercado y afectó al cultivo del textil.

Manufactura de Pilar se provee del algodón de la zona, que no es la región más apta para el cultivo, pero que compensa dicha desventaja con una ubicación próxima a la desmotadora de la fábrica.

El algodón, uno de los cultivos de renta históricos de miles de pequeños productores campesinos, está siendo desplazado por otros rubros como el sésamo y está perdiendo participación en cuanto a cantidad de hectárea sembrada, productividad por hectárea y precio pagado al productor.

CUADRO: VARIACIÓN HISTÓRICA DEL VALOR DE LAS EXPORTACIONES PARAGUAYAS DE ALGODÓN (1975-2003)

Paraguay. Valor de exportaciones de algodón en US\$ millones FOB



Fuente: Elaboración propia según datos del BCP.

2 Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA) y Ministerio de Agricultura y Ganadería de Paraguay (MAG) -2003.

El cuadro muestra los magros resultados en los ingresos por exportaciones de la fibra de algodón en los últimos años, con niveles que promedian los US\$ 50 millones para el periodo 2000-2005.

Hilanderías y tejidos planos

Manufactura de Pilar es la única empresa integrada que produce hilados y tejidos planos³. Según estimaciones oficiales del MAG (2002) en Paraguay se procesa el 12% del algodón producido, mientras que el 88% restante se exporta. Del total de hilo producido, se exporta casi el 10%; se consume el 20% en el mercado local y un poco más del 70% se convierte en tejido plano.

Algunas hilanderías⁴ en el Paraguay están importando algodón desde otros países como Grecia, porque la contaminación del algodón paraguayo con las bolsas de plástico durante la cosecha, lo anulan para servir de materia prima de hilados destinados a la producción de tejidos de punto⁵.

Aprendiendo de la crisis

Rocío Caballero, Gerente de Producción de la empresa, recuerda que fue la crisis regional del 2002 la que exigió una serie de cambios en una empresa, hasta ese entonces, tradicional productora de *commodities* y sin diversificación.

Se reestructuró la empresa, se abrieron puntos de venta directa a los clientes y se dio inicio a una serie de cambios como la apertura de nuevos mercados en el sector de confecciones con una estrategia más agresiva de marketing. En este ambiente de presión por la subsistencia se generó el ambiente propicio para los cambios que fueron realizados posteriormente.

Confecciones en Pilar: nuevos empleos urbanos⁶

Desde el 2003 la empresa ha subcontratado, con pequeños talleres urbanos en la ciudad de Pilar, la confección de prendas y accesorios para el hogar, en virtud de acuerdos y alianzas internacionales con reconocidas empresas del Brasil, la Argentina y España.

El Dr. Guillermo Caballero Vargas, directivo de la empresa, opina que “*por mucho tiempo más... ningún país de la región tendrá mejores condiciones de competencia en la producción de prendas deportivas y casual wear con que cuenta Paraguay, por sus condiciones de menores costos y calidad de producción de la mano de obra*”.

En el periodo 2003–2007, se han creado, en la ciudad de Pilar, seis nuevos talleres de



3 Para una mayor referencia de la diferencia entre tejido plano y tejido de punto, ver el ANEXO 1.

4 Hilandería Central, entrevista con Giuseppe Orlando, Presidente.

5 En el Paraguay, al momento de elaboración del presente caso no existían fábricas de tejidos de punto, solamente tejidos planos.

6 Basado en el Capítulo 3.1 del material Cuaderno de Desarrollo Humano N.º 1 – INNOVACIÓN PRODUCTIVA Y REDUCCIÓN DE POBREZA – PNUD Paraguay -2006.



confecciones con más de 60 empleos directos que posibilitan ingresos mensuales, en promedio 30% superior a las escasas alternativas laborales de la región.

En estos talleres predomina el empleo femenino, con lo que se atiende el concepto de equidad de género. El monto de ingresos percibidos por persona fluctúa entre G. 1.000.000 y 1.200.000 mensuales⁷.

Sin embargo, la apertura de más talleres confeccionistas depende de la consecución de nuevos mercados externos en alianzas con empresas que requieran confecciones en tejidos planos de algodón.

Desafíos y problemas

En una publicación de la oficina del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo⁸ en el Paraguay se reconoce que:

“...exportar ropa de calidad, a precios competitivos y con puntualidad sistemática dejó de ser una ventaja para convertirse en un requisito mínimo. En otras palabras, ofertar ropas de buena calidad, en el plazo fijado y a un precio competitivo, solamente ubica al oferente entre miles de competidores que ofrecen esas prestaciones y otros servicios”.

Por otra parte, en enero del 2005 se han eliminado a nivel mundial, parte de las distorsiones del sector consistentes en las cuotas de importación de confecciones. Luego de 43 años fue desmantelado un sistema que impedía la libre competencia y que permite a nuevos países insertarse en el mundo de las confecciones.

A pesar de la oportunidad mencionada, las condiciones de competitividad tradicionales ya no producen ninguna diferenciación de la industria, por lo que se requería desarrollar alguna acción o estrategia de intervención para aumentar la demanda. La pregunta era: ¿qué más se podía hacer?

Generando una Industria

La respuesta a la pregunta anterior es posible encontrarla en la visión descrita en el diario argentino al empezar el caso: crear y posicionarse en la industria de la moda, con eventos como *Asunción Fashion Week*, podría generar múltiples oportunidades para todo el sector.

La visión, aún mayor, de que América Latina tenga mayor peso en la moda mundial requiere de un trabajo coordinado y competitivo de los eventos de moda de la región.

7 Equivalente a un poco más de US\$ 200 mensuales, por persona para una producción por prenda o a destajo, al tipo de cambio de finales del 2007.

8 Cuaderno de Desarrollo Humano N.º1 – 2006.

La empresa Manufactura de Pilar apoyó incondicionalmente, desde sus inicios en el 2003, el evento *Asunción Fashion Week* inspirado en otros eventos regionales similares.

Un paso más al frente: la búsqueda y promoción de talentos

Cuando nació la semana de la moda en Asunción, Rocío Caballero, en aquel entonces Gerente de Marketing, comenta que la empresa, además de apoyar el evento, deseaba hacer algo más. La pregunta que les motivaba era: *¿Qué podemos hacer por los jóvenes desde esta industria?*

Inspirados en las actividades similares que se realizan dentro de los eventos de moda y con la ayuda de especialistas, decidieron crear un concurso de diseñadores, pero a diferencia de otros similares en los que participan destacados diseñadores, el objetivo del concurso se centró en los jóvenes.

Desde el inicio de *Asunción Fashion Week*, Manufactura de Pilar comienza su concurso denominado *Puro Talento* con el objetivo de encontrar y promocionar a jóvenes diseñadores de moda. La actividad mencionada se realiza anualmente desde esa fecha, y un jurado especial compuesto por personalidades nacionales e internacionales elige los mejores proyectos.

Los ganadores presentan su colección y son promocionados a otros eventos internacionales.

Astrid Wisner, primera ganadora del concurso *Puro Talento* en el 2003, se encontraba finalizando su carrera de *Diseño textil e indumentaria* y a pesar de su juventud tenía una interesante experiencia en el sector confecciones por haber trabajado en empresas del sector.

Actualmente es una renombrada diseñadora que analiza las tendencias del mercado y las adapta a una marca local con su estilo propio. Ella opina que el concurso le permitió estar en la consideración del mundo de la moda y que el hecho de que los miembros del jurado sean diseñadores consagrados permite que los ganadores sientan la confianza de haber sido evaluados a nivel internacional.

La empresa para la cual trabaja alcanzó un crecimiento importante en ventas, producto de un cambio en la imagen y en los productos ofrecidos por la misma.

Sobre el mercado local, Astrid Wisner comenta que los tejidos planos de algodón, la especialidad de Manufactura de Pilar, son usados en apenas 30% del total de prendas producidas. En la industria local de confecciones, es el tejido de punto el más utilizado y éste proviene del exterior.



Las prendas de más valor agregado, excluyendo las artesanales de alto valor, son realizadas con tejidos de punto. En el cuadro de abajo se observa un resumen del total de las importaciones y exportaciones del sector confecciones en el Paraguay.

En el ANEXO 3 se observa el desglose por partida arancelaria del Capítulo 61 (confecciones de tejidos de punto), Capítulo 62 (confecciones de tejidos planos) y Capítulo 63 (confecciones de los demás artículos textiles).

Paraguay. Importaciones y Exportaciones de Confecciones 1994-2006



Fuente: Elaboración propia según datos del BCP.

Veinte años de experiencia, 20 años por venir

La ingeniera Estela Chena, de Manufactura de Pilar, opina sobre los cambios que observa en el mercado:

“Con mis 20 años de experiencia en el sector, puedo decir que la masa crítica de nuevos diseñadores que se han formando en los últimos años están permitiendo que la industria nacional consiga exportar productos con mayor valor agregado y gracias a eso hoy seguimos produciendo”

Las empresas locales que contrataron a estos nuevos diseñadores observan cómo aumentan sus ventas y exportaciones. Sin embargo, en las palabras de los directores de *Asunción Fashion Week*, se requieren 15 a 20 años más para posicionar una industria nacional en el mundo de la moda internacional.

Temas de discusión

¿Es razonable que se requiera un tiempo de 20 años para crear una industria que sea competitiva en el mundo de la moda? ¿Es posible acelerar dicho proceso?

¿Qué otros elementos se deben tomar en cuenta para desarrollar una industria de la moda local que pueda insertarse a nivel mundial?

¿Puede una empresa como Manufactura de Pilar ser competitiva en el sector, a pesar de no producir tejidos de punto, los cuales son muy usados para las confecciones?

¿Qué efecto puede causar en la cadena textil local la intervención gubernamental sobre el cultivo del algodón? ¿Deberían seguir los subsidios a los pequeños productores de algodón o debería retirarse la intervención del Estado?



D. MARCO ANALÍTICO

Observaciones preliminares

El objetivo de utilizar un mismo marco analítico para el desarrollo de casos es el de poder realizar posteriormente análisis comparativos y agregados entre las distintas experiencias que se vayan registrando.

Esto permitirá aumentar las oportunidades de aprendizaje y desarrollar nuevos conocimientos, producto del esfuerzo a nivel mundial de implementar el Pacto Global.

El presente caso se estructuró, de manera exclusiva, sobre la experiencia de Manufactura Pilar.

1. Visión

La Misión explícita de la empresa está enunciada de la siguiente manera⁹:

“Ofrecer productos *puro algodón* para el mundo en todas sus formas y exceder las expectativas del cliente en calidad, variedad, flexibilidad, precio y tiempo de entrega”.

En cuanto a la Visión, en la práctica, los principales directivos están comprometidos con la comunidad y con el desarrollo del sector en el país; faltaría relacionarla, en forma explícita, con los Objetivos del Milenio y los principios del Pacto Global.

También deberían especificarse en la visión los esfuerzos que realiza la empresa para generar una masa crítica de diseñadores, y el apoyo que da a eventos que pretenden posicionar al Paraguay como un referente importante de la moda regional e internacional.

2. Liderazgo

El concepto de liderazgo implica que se requiere decidir las prioridades, para pasar de la realidad corriente a una visión dirigida.

La empresa Manufactura Pilar es la mayor en su sector y desde sus comienzos ha sido líder de la industria. Los directivos de la empresa han incidido en las políticas públicas e integran gremios como la Cámara Textil y proyectos de competitividad del sector con el apoyo de organismos internacionales como el BID y la Unión Europea.

El liderazgo de la empresa se observa también en la oportunidad que otorga a una nueva

generación de directivos, quienes están orientados a dinamizar la empresa y dar mayor valor agregado a los productos, buscando a la vez nuevos mercados.

3. Empoderamiento

La visión de los directivos de la empresa es transferida al resto de la organización por medio de los gerentes y técnicos con el fin de llegar a todos los empleados.

El espíritu de solidaridad que prevalece en toda la organización es parte de la cultura de la ciudad de Pilar que fue potenciada por la organización. Las crisis en la historia de la empresa y las inundaciones que afectaron a la ciudad fomentaron aún más el espíritu de trabajo en equipo.

4. Políticas y estrategias

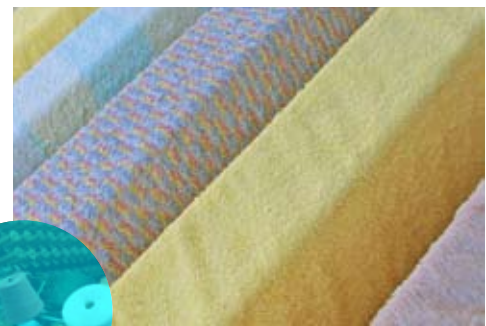
Al integrar el Grupo Impulsor del Pacto Global en el Paraguay, la empresa esperaba compartir sus actividades de responsabilidad social empresarial en el área laboral con la comunidad y con el ambiente. Asimismo, esperaba aprender de las experiencias de otras empresas y ver la forma de realizar nuevos proyectos sobre la base de dicho aprendizaje.

A largo plazo, la empresa esperaba elevar sus experiencias al plano internacional, según lo expresaba en el formulario de adhesión al Grupo Impulsor del Pacto Global en el Paraguay.

La estrategia de la empresa en el área de la producción ha estado enfocada en la búsqueda de alianzas con reconocidas empresas internacionales a fin de encontrar mercados en el sector de confecciones y en la línea hogar (cama, mesa, baño) basados en sus productos que ofrecen 100% algodón.

A nivel local, ha propiciado la creación de pequeños talleres donde las mujeres reciben los productos y la capacitación de la empresa para confeccionarlos con exigentes estándares de calidad y exportarlos al exterior.

La estrategia a largo plazo está orientada a crear el valor del producto, considerando las exigencias de los mercados internacionales. La realización del proceso textil completo, 100% algodón, la flexibilidad de los talleres de confección integrados al proceso y el trabajo actual de especializar a la ciudad de Pilar como un polo de desarrollo en el rubro textil y de confecciones, constituye una combinación única, difícil de imitar.



5. Recursos

La empresa ha sabido administrar sus recursos financieros considerando que el sector en el cual opera es muy competitivo y no se caracteriza por una rentabilidad elevada.

El recurso humano es el más importante, por el espíritu de solidaridad desarrollado en los empleados, por cuestiones culturales e históricas de la localidad donde se encuentra asentada la empresa, que ha sido por años, una de las pocas fuentes de trabajo de la región.

Otro recurso muy importante es el tiempo de los directivos de la empresa, quienes han trascendido al ámbito local y han logrado canalizar esfuerzos y cooperaciones internacionales de organismos como la Unión Europea que apoya el Fortalecimiento de la Capacidad Exportadora del país, mediante el Proyecto denominado FOCOSEP y otros relacionados a buscar desarrollar el *cluster* del algodón.

6. Innovación y proceso

Una de las innovaciones exitosas de la empresa, que busca generar mayores ingresos con equidad de género, es la de buscar alianzas internacionales con empresas de calidad mundial que trabajen con productos 100% algodón, y trasladar la producción para dichas empresas a pequeños talleres de confección administrado por mujeres, que reciben apoyo financiero para la adquisición de máquinas, capacitación para desarrollar una calidad de nivel mundial e ingresos promedios que son superiores a otras opciones de la región.

Otra innovación ha sido el apoyo a la creación de una semana de la moda en la capital del país, evento que está siendo reconocido a nivel internacional además de la creación de un concurso especialmente dirigido a los jóvenes, con jurados internacionales del mundo del diseño y la moda.

El concurso *Puro Talento* ha permitido descubrir el potencial de jóvenes diseñadores y formar una masa crítica, lo que además ha permitido a empresas locales de moda ver incrementada su producción como consecuencia de mayores ventas. Los jóvenes con talento para el arte han encontrado una oportunidad en el mundo de la moda, que anteriormente no existía.

A nivel del país y de América Latina, existe una visión compartida de ganar mayor peso en el mundo de la moda internacional. La realización de eventos competitivos de moda como el *Asunción Fashion Week* permitirá alcanzar esa meta, así como la consideración e incidencia en el mundo de la moda.



7. Efecto en la gente

Los empleados de la firma reciben capacitación constante y están conscientes de la oportunidad de desarrollo que les brinda la empresa. Incluso aquellos jóvenes que realizan pasantías laborales, son requeridos por empresas locales de moda por el aprendizaje práctico como por la experiencia que adquieren luego de trabajar en Manufactura Pilar.

La empresa propicia el trabajo en equipo y valores como la solidaridad, que mejoran las relaciones interpersonales, dignifican a las personas y da un significado al trabajo. Las mujeres tienen muchas oportunidades laborales en la empresa, no solamente en el área de confecciones y acabados, sino a nivel directivo.

8. Efecto en la cadena de valor

Al analizar la manera como Manufactura Pilar enfrentó la crisis en el 2002 se observa que obtuvo las alianzas con empresas internacionales gracias a la calidad de sus productos, trasladando en éstos una mayor competitividad en los precios.

Al integrarse a mercados mundiales, trasladó las exigencias de calidad y las buenas prácticas a pequeños talleres de confecciones, donde las personas, en su mayoría mujeres, están obteniendo ingresos superiores al promedio regional, además de la transferencia de tecnología y la capacitación para mejorar su producción.

9. Efecto en la sociedad

La empresa Manufactura Pilar es una de las fuentes de trabajo más importantes en la ciudad de Pilar, donde una gran parte de sus 30.000 habitantes trabaja, directa o indirectamente en ella.

La creación de nuevos puestos de trabajo con ingresos de un 30% por encima del promedio de la región en una zona donde casi no existen otras oportunidades laborales, es un hito importante para la comunidad.

La incorporación de la mujer a la actividad laboral, genera importantes efectos positivos en la producción, en razón de que éstas son reconocidas como mejores administradoras de los recursos en sus hogares.

El apoyo a la realización de *Asunción Fashion Week* evento internacional de moda que se realiza periódicamente desde el 2003, permitió ubicar al país en el circuito regional de la moda como un referente importante con marcas y diseños propios.

El apoyo a jóvenes diseñadores, gracias al concurso *Puro Talento* también realizado anualmente desde el 2003, ha descubierto y promocionado nuevos talentos que permiten que empresas locales que contratan sus servicios, aumenten sus ventas y adquieran proyección regional.

10. Presentación de informes y comunicación sobre el progreso del Pacto Global en el Paraguay

Como miembro impulsor del Pacto Global en el Paraguay, Manufactura de Pilar se encuentra actualmente comprometida a presentar reportes periódicos de avances.

Adicionalmente, las experiencias favorables en el sector confecciones ha sido recopilada en el Cuaderno de Desarrollo Humano N° 1 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Paraguay llamado “*Innovación productiva y reducción de la pobreza*” realizado en el 2006.

E. INFORMACIÓN CONTEXTUAL

Case Story Details

Organization Name: Manufactura de Pilar S.A.

Case Story Title: PURO TALENTO

Case Story Date: 2007/11/30

Issues Addressed: Principle 6 - Eliminate discrimination in respect of employment and occupation

Case Story Category: Internalization Project

Countries of Impact: Paraguay

Case Description

Links to Case Stories: www.pilar.com.py

Authors: Prof. Pedro Mancuello

Contact Person: Sol Caballero

Note: Responsibility for the content of participants' Communication on Progress and any other public communication related to the Global Compact principles and their implementation lies with participants themselves and not with the UN Global Compact Office.

ANEXO 1: Mercado textil

Caracterización del sector

Es importante diferenciar con claridad la delimitación del sector, porque a pesar de ser parte de una misma cadena productiva, requiere capacidades de recursos humanos y tecnológicos distintos:

- ◆ El sector textil es intensivo en capital (maquinarias) y necesita abundancia de agua y energía. Requiere más tiempo para desplazarse y puede estar integrado con las fibras e hilados, que son proveedores del sector.
- ◆ El sector confección es intensivo en el uso de mano de obra calificada, requiere menor inversión en capital y es más fácil su desplazamiento.

Cadena textil



El ciclo completo textil comprende la producción de fibras naturales y químicas, las industrias propiamente textiles, es decir, las que realizan los procesos de hilatura, tejería y acabado y, finalmente, la industria de la confección.

INICIO DE LA CADENA

Existe una etapa conocida por operaciones previas y preparatorias de la hilatura: se lleva a cabo la transformación de las materias primas que pueden ser naturales, como la lana o el algodón, o artificiales como el rayón, o sintéticas como las poliamidas o los poliésteres. Las fibras en bruto pasan por procesos sucesivos de **lavado, cardado y peinado**, según el caso, hasta conseguir una mezcla susceptible de transformarse en hilo, en el proceso de hilatura.

El proceso de hilatura consiste en transformar fibras en hilos con los procesos y máquinas de hilatura correspondientes a cada fibra, según unos parámetros fundamentales, como, por ejemplo, el grosor, la regularidad, la resistencia, la torsión o la flexibilidad.

La operación de hilatura consiste en obtener un hilo de características bien definidas a partir de una materia prima bruta. Este resultado se obtiene estirando y torciendo una mecha (de lana, algodón, lino, mezclas, fibras) para obtener, progresivamente, un hilo.

El torcido consiste en ensamblar y retorcer diversos hilos en uno solo. **La extrusión** consiste en transformar en filamentos continuos la materia tratada en forma de pasta líquida.

DIFERENCIA ENTRE TEJIDO PLANO Y TEJIDO DE PUNTO

El proceso de tejeduría es donde se transforman las series de hilos en una superficie uniforme (el tejido). Si el tejido se obtiene por medio del entrecruzamiento, de acuerdo con un patrón o modelo prefijado, la tejeduría es de calada (**tejido plano**), mientras que si el tejido se obtiene mediante la formación de una malla (bucle de hilo cerrado y pasado en el bucle que le precede), la tejeduría es de género de punto (**tejido de punto**).

En el caso del *tuft*, la operación consiste en el punteado de los hilos sobre un soporte, para fabricar alfombras y moquetas, por ejemplo. Otra variedad es la de los tejidos estrechos, realizados mediante tisaje o trenzado, que están destinados a adornar o reforzar los vestidos, la decoración del hogar, la actividad deportiva, etc.

ÚLTIMO PROCESO ANTES DE LA CONFECCIÓN

En la fase de ennoblecimiento textil se engloban los tintes, estampados y acabados. Con este término se designa el conjunto de tratamientos químicos o mecánicos destinados a aportar a los productos unas propiedades particulares que les confiere un aspecto definido (blanqueo, tinte, aprestos, estampado).

En esta fase se llevan a término operaciones como la limpieza, mejora del tacto, de la estabilidad dimensional y de la consistencia, de la materia bruta, el hilo, el tejido o el género de punto que, finalmente, contribuyen a elevar el valor añadido del producto.

ANEXO 2: Arredo

Con más de 30 años de presencia en el mercado argentino, *Arredo* es la única empresa textil del hogar que cuenta con una exclusiva marca y una cadena comercial propia con llegada directa al público.

Arredo supo diferenciarse al llevar las distintas tendencias de indumentaria al hogar, creando así el nuevo concepto de “MODA PARA LA CASA”. Trabajan con materiales como Denim, cuerina, corderoy, piqué, gabardina, apliques, estampados y paletas de color como las de las prendas de vestir.

Además, su principal fortaleza es la variedad de productos para todos los ambientes del hogar y la relación entre calidad y diseño a precios accesibles.

La Casa *Arredo* es el primer mega local de 1600 m² donde se implementó un nuevo sistema de exposición de producto, de circulación peatonal y de desarrollo escenográfico muy diferente del que se venía utilizando.

Esto permitió incorporar productos no textiles de diversos tamaños y estilos: sillones, muebles antiguos, arañas, mesas y biombos. De esta manera se amplió el espectro de compra de los clientes, dándoles la posibilidad de vestir su casa de manera más general y coordinada.

A principios del 2000 llega al Uruguay, con la apertura de una tienda en Punta del Este. Posteriormente se abrió una segunda sucursal en dicha ciudad, además de tres en Montevideo, y dos en Bolivia.

El formato innovador de *Arredo* ofrece un modelo de negocio atractivo, incentivado por un mercado en continuo crecimiento y cada vez más informado en lo que a diseño y decoración se refiere.

ZARA

Inditex es uno de los principales distribuidores de moda del mundo, con ocho formatos comerciales

Cuentan con 3.558 establecimientos en 68 países.

El Grupo *Inditex* reúne a más de un centenar de sociedades vinculadas con las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil.

La singularidad de su modelo de gestión, basado en la innovación y la flexibilidad y los logros alcanzados, han convertido a *Inditex* en uno de los mayores grupos de distribución de moda.



- ◆ Zara
- ◆ Bershka
- ◆ Zara Home y
- ◆ Pull and Bear
- ◆ Stradivarius
- ◆ Kiddy's Class
- ◆ Massimo Dutti
- ◆ Oysho

Esta empresa ha tenido una rápida expansión internacional y una excelente acogida social de la propuesta comercial de las distintas cadenas.

La primera tienda *Zara* abrió en 1975 en La Coruña (España), lugar en el que inició su actividad el Grupo y en el que se ubican los servicios centrales de la compañía. Sus tiendas, ubicadas siempre en emplazamientos privilegiados, están presentes en más de 400 ciudades en Europa, América, Asia y África.

ANEXO 3: Paraguay. Evolución histórica de las importaciones y exportaciones del sector confecciones

EXPORTACIONES TOTALES DEL PARAGUAY (continuación)

En miles de USD FOB

N°	CAPÍTULO	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
Exportaciones totales														
61	Prendas, complementos de vestir de punto	353	991	1.009	1.309	1.701	1.448	2.040	2.393	3.323	3.371	5.711	5.455	5.632
62	Prendas, complementos de vestir excepto de punto	2948	5268	11465	10826	10037	9067	19053	18072	7139	10382	12305	15339	21759
63	Los demás artículos textiles y las confecciones	1053	111	425	669	583	1454	1927	1995	2224	1609	2645	2575	4303
Exportaciones Totales		4354	6369	12900	12804	12321	11968	23020	22459	12686	15362	20661	23369	31694

Importaciones totales														
61	Prendas, complementos de Vestir de punto	16235	15391	13854	17155	10162	8414	15741	15339	10115	14305	19867	20373	31119
62	Prendas, complementos de Vestir excepto de punto	5669	6788	6310	7613	3853	2030	10643	8781	3726	5645	13815	12217	14539
63	Los demás artículos textiles y las confecciones	1658	5066	6089	6955	2600	2036	4342	4428	2567	2400	4314	6986	13726
Importaciones Totales		23.562	27.245	26.253	31.723	16.615	12.480	30.726	28.548	16.408	22.350	37.996	39.576	59.383

Fuente: Elaboración propia según datos del BCP.

POLLOS KZERO



Nos resistimos a morir

POLLPAR S.A.



Red del Pacto Global
Paraguay

ÍNDICE

A. RESUMEN DEL CASO	31
B. PERFIL DE LA EMPRESA	32
C. EL CASO: Nos resistimos a morir	34
Rosario de problemas.....	34
Despojada de sus recursos	35
El ingenio en épocas de crisis.....	35
Testimonios de los empleados.....	35
Proyectos actuales y futuros	35
Beneficios percibidos.....	36
Pioneros en el sistema de integración	36
Desafíos y problemas futuros.....	37
Situaciones externas a la producción.....	37
Temas de discusión.....	37
D. MARCO ANALÍTICO	38
Observaciones preliminares	38
1. Visión	38
2. Liderazgo	39
3. Empoderamiento	40
4. Políticas y estrategias.....	40
5. Recursos	41
6. Innovación y proceso	41
7. Efecto en la gente	41
8. Efecto en la cadena de valor	42
9. Efecto en la sociedad.....	42
10. Presentación de informes y comunicación sobre el progreso	42
E. INFORMACIÓN CONTEXTUAL	43
Case Story Details.....	43
ANEXO 1:	
La avicultura en el Paraguay	44

NOS RESISTIMOS A MORIR POLLPAR



A. RESUMEN DEL CASO

Pollpar S.A. es una empresa paraguaya que se dedica a la avicultura. Se inició como empresa familiar en 1960 y fue pionera en el sector de gallinas ponedoras. Posteriormente se orientó al rubro carne de pollo, con sus productos K-ZERO, para lo cual construyó, en 1994, una moderna planta en la ciudad de Mariano Roque Alonso. Con una capacidad instalada para 45.000 pollos por día, el frigorífico cuenta con modernos equipos para la faena de pollos, tanto frescos como congelados. La empresa ha realizado importantes inversiones en tecnologías para el manejo de los desechos y cumple todas las normas ambientales.

Principio del Pacto Global priorizado

1. APOYAR Y RESPETAR LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS.

El presente caso está contemplado en el principio citado, en sentido amplio, pero no se limita solo a cumplir la legislación nacional (normas laborales, jornada de trabajo, seguridad), sino que, además, la empresa ha conseguido ofrecer servicios adicionales en educación y capacitación a sus empleados. Se ha propuesto también, a corto plazo, llegar a la comunidad.

La empresa también realiza inversiones tendientes a fomentar un buen clima laboral en todas las áreas.

La pregunta que sirve de hipótesis a la investigación se centra en *cómo concretar el ideal de los propietarios de lograr el acceso a una educación básica para todos los empleados, y crear luego un centro de capacitación para toda la comunidad, manteniendo y acrecentando el buen clima laboral de la empresa.*

Sobreviviendo y creciendo...

El caso muestra los esfuerzos para salir adelante de una empresa privada que sobrelleva múltiples dificultades en un entorno inestable y sin ningún tipo de apoyo estatal. En situaciones extremas, sólo un compromiso recíproco entre los empleados y la empresa ha permitido sobrevivir utilizando la creatividad y resistiendo crisis locales, regionales y mundiales.

La perseverancia en tiempos difíciles ha permitido la sobrevivencia y el crecimiento de la empresa. La confianza de los empleados y de la comunidad fue retribuida posteriormente por la empresa con acciones de responsabilidad social empresarial.

La forma de crecer sostenidamente y la inversión en sus empleados y en la comunidad constituyen los principales desafíos de la empresa.

El alcance de la intervención de la empresa hacia sus granjas integradas y las situaciones externas que genera la actividad de cría y engorde de pollos, son algunos temas de discusión final del caso.

B. PERFIL DE LA EMPRESA

Pollpar S.A. es una empresa familiar cuyos dueños se iniciaron en la avicultura en 1960, ya que, en ese entonces, no existía actividad avícola en el Paraguay. Se orientaron al sector de gallinas ponedoras, con muy buenos resultados. La experiencia adquirida en esta actividad los motivó a incursionar en el rubro carne de pollo.

La empresa, que está dedicada a la producción de los pollos parrilleros de la Marca K-ZERO, inició sus actividades en 1994, en el municipio de Mariano Roque Alonso, con una faena muy pequeña.

Desde sus inicios, el crecimiento fue constante, con la incorporación de tecnología de punta en todo el proceso, aplicada a la incubación de los pollos, granjas de cría de pollos parrilleros, fábrica de balanceados, planta de faena, túneles, cámaras frigoríficas, y planta de subproductos y de tratamiento de efluentes.

Acompañando el crecimiento del sector y, específicamente, del rubro de cría de carne de aves, cuya tasa de crecimiento de producción fue la mayor de todo el sector¹ carne, incluyendo la carne bovina, la empresa continúa realizando grandes inversiones en nuevas tecnologías que aumentan su capacidad productiva.

¹ Crecimiento del rubro carne de aves de 164% para el periodo 1980-2004 según el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

La fábrica posee capacidad instalada para faenar 45.000 pollos, por turno de ocho horas. Cuenta con 350 empleados y más de 65 granjas asociadas.

Pollpar S.A., además de cumplir con su objetivo de producir y comercializar productos de óptima calidad, también está comprometida con el ambiente y el desarrollo de la avicultura en el Paraguay. Este compromiso se materializa mediante la preservación de su entorno, devolviendo a la naturaleza agua pura y limpia.





La empresa ha invertido en una moderna planta de subproductos (harina de carne, harina de plumas y aceite) y en una planta de tratamiento de efluentes con tecnología de última generación.

La moderna planta de tratamiento de efluentes procesa el agua utilizada en la faena de los pollos. Esta planta cuenta con equipos muy modernos que le permiten cumplir con los parámetros exigidos por la legislación vigente en materia ambiental.

Como parte de su compromiso con el ambiente, Pollpar S.A. se ha unido al programa PROCICLA (Promoviendo el Reciclaje) de la Fundación *Alter Vida*, cuyo objetivo es la inclusión social de los gancheros del vertedero Cateura, gracias a la implementación de un sistema de gestión integral de los residuos sólidos urbanos. La empresa invirtió recursos en la capacitación de todos sus empleados, incluyendo a los reposidores de supermercados. Adquirió además basureros diferenciados, bolsas y contenedores. El monto de la inversión fue de casi 50.000.000 de guaraníes.²

Finalmente, en el marco del Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad del Sector Exportador Paraguayo (FOCOSEP), que cuenta con financiamiento de la Unión Europea, Pollpar S.A. trabaja con la empresa avícola *Molino San Juan* para mejorar los estándares de producción, realizar un manual de buenas prácticas avícolas, optimizar el manejo sanitario y planificar un crecimiento ordenado de la planta de faena, a fin de cumplir con todos los requisitos del HACCP.³

Otro objetivo del FOCOSEP es el fortalecimiento de la asociación público-privada para la articulación de políticas de competitividad. Por ejemplo, Pollpar colaborará con la cátedra aviar de una Universidad local, para desarrollar un posgrado en producción avícola. Con el Instituto Agropecuario “Carlos Pfannl” se buscará desarrollar un curso de “Técnico Avícola”.

Con la empresa avícola *Molino San Juan*, Pollpar S.A. está preparando un estudio de factibilidad para la instalación de una nueva planta de elaboración de subproductos avícolas, a partir de los desechos del proceso de la faena, consistentes en harina de carne, plumas y aceite de pollo.

² Equivalente a 10.500 US\$ al tipo de cambio en octubre del 2007.

³ Hazard Analysis Critical Control Points, mejor conocido como HACCP por sus siglas en inglés, es un sistema de seguridad de la calidad con una creciente penetración en la industria de alimentos a nivel mundial, como una vía para la obtención de alimentos seguros para la salud humana. Se enfoca en evitar o reducir las probabilidades de que se desarrolle cualquier propiedad biológica, química o física inaceptable para la salud del consumidor, que influya en la seguridad del alimento.

Las denominaciones más comunes que se le han asignado en lengua española son: Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (ARPC), Sistema de Análisis de Peligros en Puntos Críticos de Control (ARPC) y Sistema de Análisis de Riesgos, Identificación y Control de Puntos Críticos de Control (ARICPC).

El Sistema HACCP fue desarrollado durante la década del sesenta en los Estados Unidos de América en un trabajo conjunto de una empresa especializada, la Marina estadounidense y la Agencia Nacional para la Aeronáutica y del Espacio (NASA, en inglés), en la búsqueda de un método que permitiera la producción de alimentos con cero defectos, con 100% de seguridad y sin contaminación por patógenos u organismos que incidieran en el fracaso de las misiones espaciales. Fue presentado por primera vez en la Conferencia Nacional sobre Protección de Alimentos (NCFP, en inglés) en 1971, con la denominación de HACCP, siendo este el punto de quiebre para su adopción por la industria de alimentos en todo el mundo.

C. EL CASO: *Nos resistimos a morir*

“...Si hoy estamos aquí, produciendo y creciendo es porque en los momentos difíciles, como dice mi hermana, sencillamente nos resistimos a morir...”—relata María José Zubizarreta, una de las directoras de Pollpar S.A. *“Hoy podemos estar hablando de nuestro liderazgo ambiental, de nuestro apoyo a la comunidad y al desarrollo de la avicultura paraguaya, de nuestro crecimiento constante y de nuestros sueños futuros, porque pudimos sobrellevar muchas adversidades y con tenacidad sobrevivimos a todos los problemas que se nos presentaron”.*

Rosario de problemas

La crisis asiática en el 2000 llevó a aquel continente a cancelar sus compromisos de compra con el Brasil, mayor productor de carne de pollo del mundo; en consecuencia, este país quedó con un enorme excedente a precios bajísimos.

El Paraguay, cuyas fronteras son fácilmente permeables por el contrabando, padeció no solo de una competencia desleal para su industria local, sino que puso en riesgo la salud de la población al no impedir el ingreso de pollos congelados, sin la correspondiente cadena de frío. Igual situación se vivió en el 2005 y 2006 con el recrudecimiento de la gripe aviar.

A nivel regional, es difícil subsistir al lado de países grandes como el Brasil, con una escala de producción enorme, con gran apoyo gubernamental e inclusive subsidios contra los cuales no se puede competir. Por temporadas, ya sea por razones cambiarias o por exceso de producción, los precios de la producción brasileña de pollos están por debajo de los costos de la producción local.

A nivel nacional, los productores no disponen de ningún apoyo para la investigación, financiamiento a largo plazo, comercialización, sanitación, ni impacto ambiental. El Sistema financiero sufrió un grave colapso en 1995, cuando fueron intervenidos y cerrados varios bancos importantes. En el 2002 se produjo la caída de uno de los bancos más importantes: el Banco Alemán, que luego de intervenido, numerosos ahorristas, instituciones y empresas quedaron sin sus recursos económicos.

La confianza que Pollpar S.A. depositó en el Banco Alemán se vio defraudada por el sistema de calificación del Banco Central del Paraguay que evaluó con buenos indicadores al mencionado banco. Sin embargo, el 25 de junio de 2002 el banco amaneció cerrado al no poder resistir una corrida de ahorristas, a pesar del gran apoyo recibido de la propia banca matriz.⁴

⁴ El caso de estudio empresarial sobre la empresa Visión S.A. de Finanzas contiene más detalles de los problemas del sistema financiero paraguayo.



Despojada de sus recursos

Sin los recursos necesarios para pagar a los funcionarios, la continuidad de Pollpar S.A. estaba en riesgo, pues la mencionada crisis bancaria y económica había afectado a la cadena de pagos y las ventas se habían retraído a niveles preocupantes.

La empresa priorizó el pago a sus empleados, pero, aún recurriendo a otras fuentes, no alcanzaba, y las ventas no aumentaban.

El ingenio en épocas de crisis

La solución para sobrevivir consistió en hacer todo lo posible para no dejar de cumplir los compromisos con sus empleados, pero como no existía suficiente liquidez acordaron, directivos y funcionarios, que parte del sueldo sea pagado con productos.

Hasta tuvimos que pagar con pollos a nuestros empleados —refiere María José, quien comenta que eso permitió a sus empleados conseguir los productos a menor costo y revenderlos a uno mayor. Con esta medida, la empresa cumplió con sus empleados y aumentó las ventas de su producto.

Testimonios de los empleados

Las entrevistas a los empleados más antiguos revelan el agradecimiento a la empresa por haberse esforzado y cumplido con ellos en los tiempos difíciles. El pago con pollos es recordado como una anécdota simpática en la que todos participaron, incluyendo los directores, y forma parte de la cultura de la empresa como un hito importante que muestra la colaboración y el compromiso recíproco entre la firma comercial y sus empleados.

Proyectos actuales y futuros

Pollpar S.A. obtuvo la autorización y el apoyo del Ministerio de Educación y Cultura para que, a partir del año lectivo 2008, comiencen las clases en una escuelita, inicialmente dentro de la empresa, para dar oportunidad a que el empleado que no haya podido terminar la educación escolar básica, pueda hacerlo.

Más adelante, planean adquirir un predio en las cercanías, que albergará a todos los empleados que demuestren interés en concluir sus estudios básicos y capacitarse en tecnología informática. Las puertas del centro de aprendizaje estarán abiertas a los familiares de sus empleados y a la comunidad próxima.

Por ahora, la exigencia de la empresa para contratar empleados es educación media (12 años de escolaridad) concluída. Sin embargo, un grupo de empleados antiguos no logró

dicha formación, razón por la que la empresa desea darles la oportunidad de terminar su educación formal.

En un futuro no lejano, la inversión en la infraestructura comunitaria serviría de centro de capacitación, acceso de la comunidad a programas de capacitación y de reducción de la brecha tecnológica.

Beneficios percibidos

Pollpar S.A. ha priorizado la contratación de personas vecinas del barrio donde se halla ubicada la planta. El Barrio “San Blas”, de la ciudad de Mariano Roque Alonso, ha crecido a medida que sus habitantes se han desarrollado profesionalmente en la empresa. Los empleados son celosos custodios de las instalaciones de la planta y se identifican con ella.

La inversión de Pollpar S.A. en capacitación ha sido constante, y la empresa percibe que aquellos empleados que finalizaron su educación tienden a aprovechar mucho más los cursos de perfeccionamiento que aquellos que no terminaron su educación media.

A criterio de los empleados, el ambiente de trabajo es excelente; como también lo es la actitud del personal hacia la empresa, según los directivos. La empresa invierte constantemente en mantener y desarrollar un agradable clima de trabajo en el convencimiento de que los empleados contentos son más productivos.

Algunas de las actividades realizadas son el boletín mensual “La K-ZeroLa”, celebraciones de cumpleaños con obsequios, festejos de los aniversarios, fiestas de fin de año con entregas de canastas, refrigerios de cortesía al personal que trabaja horas extras, almuerzo nutritivo ofrecido a sus empleados a un precio compartido por la empresa que cubre el 60% del costo final.

Pioneros en el sistema de integración

Cuando en 1994, Pollpar S.A. se inició en la actividad de cría, faena y comercialización de pollos parrilleros, lo hizo con una sola granja propia y un pequeño grupo de granjas asociadas. Trece años después, hay más de 60 granjas asociadas diseminadas por todo el país, con grandes inversiones en tecnología de punta.

Pollpar S.A. se siente orgullosa de haber desarrollado esta actividad de integración en el Paraguay. Ha brindado formación técnica a sus asociados, además de proveerles pollos de su propia planta incubadora, el alimento balanceado (también de elaboración propia con la mejor materia prima nacional), vacunas y una asistencia veterinaria permanente.

“Aquellos empleados que finalizaron su educación tienden a aprovechar mucho más los cursos de perfeccionamiento que aquellos que no terminaron su educación media”

La integración incluye el transporte de los pollitos, vacunas, veterinarios y balanceados, hasta las granjas asociadas y posterior traslado hasta la planta de faena de los pollos terminados.

Desafíos y problemas futuros

Pollpar S.A. considera que es necesario que el gobierno entienda los beneficios que aportaría al Paraguay el desarrollo de este rubro agrícola-industrial, ya que es el país ideal para hacerlo, debido a la abundancia y la calidad de sus granos (principalmente maíz y soja) y la abundancia de agua de excelente calidad.

Además de brindar líneas de crédito para los interesados en establecer granjas avícolas, el Estado debe proporcionar el marco legal adecuado para garantizar la inversión de los avicultores, que muchas veces la ven truncada a los pocos años, cuando se instalan urbanizaciones en sus inmediaciones.

Un proyecto de gran impacto a nivel nacional sería promover la formación de profesionales especializados en avicultura tanto a nivel técnico como universitario.

Situaciones externas a la producción

El crecimiento demográfico del Paraguay, que es uno de los más altos de la región, presiona sobre los enclaves productivos. Pollpar S.A. ha podido desarrollar relaciones armónicas con su comunidad, porque ha invertido en tecnología que evita contaminaciones y ha desarrollado una cadena de granjas proveedoras que se encargan de la cría de los pollos.

La cría de pollos produce emanaciones en el ambiente debido al estiércol de las aves, además de la atracción que esto genera en insectos como las moscas. La falta —o el incumplimiento— de políticas urbanísticas ha generado casos de conflicto entre poblaciones asentadas en la proximidad de criaderos de pollos.

Algunos de estos conflictos han llevado mucho tiempo en ser resueltos, generando malestar entre las partes involucradas y una percepción de que la instalación de criaderos de aves puede constituir un efecto parecido a la instalación de un vertedero.

Temas de discusión

¿Qué políticas, instituciones y responsables deberían participar para resolver los problemas que se plantean con la cría de pollos, dando garantías a la inversión y controlando los efectos desfavorables de la producción en la comunidad?

¿Qué criterios deberían considerarse para elegir una localización adecuada para una granja de crías de pollos?⁵



⁵ Técnicamente se recomienda una distancia de cinco kilómetros.



¿Hasta dónde llega el límite de intervención de Pollpar S.A. en la autonomía de sus granjas asociadas?

¿Qué otros principios podrían o deberían ser incluidos en los acuerdos con las granjas integradas?

D. MARCO ANALÍTICO

Observaciones preliminares

El objetivo de utilizar un mismo marco analítico para el desarrollo de casos, es el de poder realizar posteriormente análisis comparativos y agregados entre las distintas experiencias que se vayan registrando. Esto permitiría aumentar las oportunidades de aprendizaje y desarrollar nuevos conocimientos, producto del esfuerzo de implementar el Pacto Global a nivel de mundial.

En el caso particular de Pollpar S.A., ésta ha integrado al proceso productivo, a granjas asociadas que son propiedad de terceros, en la etapa de cría y engorde.

El presente caso se estructuró exclusivamente sobre la experiencia de Pollpar S.A.

1. Visión

La Visión de Pollpar S.A. está orientada a desarrollar, producir y distribuir los mejores productos sobre la base de carne de pollo. No está explícita, pero en su misión están establecidos los lineamientos de buscar el liderazgo en calidad, eficiencia e innovación.

La misión de Pollpar S.A. está escrita de la siguiente forma:

“Convertirse en líder de la industria en lo que respecta a calidad de producto, desempeño e innovación. Nuestro compromiso con la excelencia estará reflejado en todo lo que hacemos, teniendo como resultado productos en los cuales nuestros amigos, clientes y consumidores puedan confiar, para satisfacer sus necesidades de servicio, alimentación y salud”.

PRINCIPIOS

La honradez y el respeto mutuo como base fundamental en la relación con sus colaboradores, proveedores, clientes y consumidores.

El respeto al ambiente y el compromiso de mantener un equilibrio, desde la alimentación natural de los pollos hasta la relación industria-comunidad.

Pretende ser una empresa honrada y ética en todos los aspectos de sus negocios, coherentes con sus promesas y con la humildad de admitir sus errores.

La conducta de sus colaboradores asegurará que el nombre de Pollpar S.A. transmita siempre una imagen de seriedad.

2. Liderazgo

El liderazgo de Pollpar S.A. se observa en el ambiente de trabajo y la cultura desarrollada dentro de la empresa. Su preocupación por sus colaboradores, más allá del cumplimiento legal, laboral y ambiental, le ha retribuido en funcionarios comprometidos con la empresa.

Pollpar S.A. fue la primera empresa en completar el formulario preparado por el Grupo Impulsor del Pacto Global en Paraguay, en el que fija su intención de apoyar la educación de sus empleados. De hecho, el apoyo a sus empleados ha sido siempre una prioridad de la empresa.

Pollpar S.A. también es pionera en el proceso de incorporar y apoyar granjas de cría como asociadas, centrando su acción en la faena de pollos con la más moderna tecnología y cumpliendo la normativa ambiental.

DURANTE EL 2007:

- ◆ Con la incorporación de tres nuevas incubadoras ha logrado el autoabastecimiento de pollitos, los cuales ya no requieren ser importados vivos. Actualmente, éstos son producidos a partir de huevos fértiles importados con la más alta genética. Próximamente se desarrollará una granja de matrices reproductoras, de manera a lograr la producción propia de los huevos fértiles.
- ◆ Finalizará la ampliación de su planta de tratamiento de efluentes, que permitirá tratar un volumen equivalente a una faena diaria del orden de 80.000 pollos.
- ◆ Inició la construcción de una fábrica de alimentos balanceados en el municipio de Eusebio Ayala, a 70 km de Asunción, equidistante de las granjas integradas de producción y de las fuentes proveedoras de materia prima. Será la más moderna de su tipo en el Paraguay y permitirá alcanzar una producción mensual de 12.000t de balaceado.
- ◆ Se inició un dinámico *cluster* avícola en el municipio de Coronel Oviedo, con 25 granjas con una capacidad de 450.000 aves, que continúa creciendo y expandiéndose gracias a la asistencia técnica permanente de Pollpar S.A.



3. Empoderamiento

La constante capacitación y el ambiente de confianza desarrollado por la empresa ha creado un espíritu de compañerismo y solidaridad muy valorado por los empleados. Pollpar S.A. está orientada a ajustar los incentivos que brinda, con los objetivos de apoyar la educación de sus empleados.

Los principios del Pacto Global, no están difundidos entre los empleados de la empresa, así como los beneficios esperados del cumplimiento de dichos principios. Los directivos de Pollpar S.A. tienen previsto internalizar los principios del Pacto Global a todos sus empleados.

4. Políticas y estrategias

Al integrar el Grupo Impulsor del Pacto Global en el Paraguay, Pollpar S.A. ratificó por escrito su voluntad de seguir apoyando la educación de su comunidad y de sus empleados en forma más estructurada.

Gracias a su participación en este grupo, la empresa se dio cuenta de la necesidad de desarrollar una política oficial de responsabilidad social empresarial y asignar un presupuesto para el 2008.

Sus directivos han obtenido la aprobación y el apoyo del Ministerio de Educación y Cultura para iniciar, en el periodo lectivo 2008, la Escuelita “Pollpar”, inicialmente en el local de la planta, con el objetivo de ir ampliando la capacitación hasta la terminación de la educación escolar básica; luego la educación media y la capacitación en informática de todos sus empleados, parientes y de la comunidad circundante.

A largo plazo, la empresa planea crear la Fundación “K-zero” y crear un centro de capacitación y esparcimiento conjuntamente con la Asociación de Empleados de Pollpar S.A., con el objetivo de mejorar la formación de su personal y crear un espacio de desarrollo para la comunidad.

La estrategia de la empresa en cuanto a su política de recursos humanos ha sido priorizar la contratación de personas próximas a la planta, instalada en el Barrio “San Blas”, en el municipio de Mariano Roque Alonso.

En el área de producción el logro fue asegurar la mejor calidad genética de los pollos y transmitir conocimiento, tecnología y balanceado de calidad a granjas asociadas que se convierten en socias de la empresa, asumiendo una de las actividades de mayor importancia como lo es la cría y engorde de los pollos.

5. Recursos

La alta dirección de Pollpar S.A. participa activamente en las reuniones y actividades del Grupo Impulsor del Pacto Global en Paraguay. Ha comprometido dos horas al mes de dedicación al grupo impulsor. También ha asignado espacio físico y materiales e invertido tiempo en los trámites para la consecución de la Escuelita “Pollpar”.

La empresa ha previsto adquirir un local próximo a la planta para asiento de la Fundación “K-zero” e incluir un rubro para la educación, así como para las actividades de Responsabilidad Social Empresarial.

6. Innovación y proceso

Pollpar S.A. ve su participación en el Grupo Impulsor de Empresas del Pacto Global como una oportunidad de plasmar sus esfuerzos enfocados a la educación de sus empleados en una política más estructurada.

Actualmente, Pollpar S.A. es la segunda empresa en cantidad de producto vendido en el mercado. Su cultura ha permitido un crecimiento basado en inversiones propias y el desarrollo de granjas asociadas, manteniendo en sus productos una calidad y un sabor basado en materias primas preparadas por ellos.

Han invertido en la más moderna fábrica de alimentos balanceados del país, en ampliar la planta de tratamiento de efluentes para duplicar la capacidad de faenamiento y en crear nuevas redes de granjas asociadas.

Una de las innovaciones pioneras de la empresa ha sido desarrollar el sistema de granjas asociadas.

7. Efecto en la gente

Pollpar S.A. ha llegado más allá de las exigencias legales y busca dar oportunidades para igualar la formación básica de todos sus empleados propiciando una escuela de formación y un centro de capacitación abierto a la comunidad.

Los empleados que ya han finalizado su formación escolar, son alentados, con permisos especiales, a iniciar y continuar una carrera universitaria.

El buen clima laboral ha motivado un sólido compromiso y sentido de pertenencia de los empleados.



8. Efecto en la cadena de valor

Las granjas asociadas están integradas a la cadena y éstas reciben, además de capacitación, apoyo y transmisión de tecnología, valores compartidos sobre la relación como proveedor. La extensión de los principios del Pacto Global y de Responsabilidad Social Empresarial a las granjas asociadas es un tema para desarrollar en el futuro.

La avicultura es una actividad multiplicadora de riquezas, pues están involucrados no solamente los granjeros asociados, sino también los agricultores, fleteros, obreros industriales y toda la gran cadena de distribución de productos terminados.

La relación con los granjeros, colaboradores, proveedores, clientes y consumidores está basada en la honradez y respeto mutuo, en el respeto al ambiente y en el compromiso en la búsqueda de un sano equilibrio en la relación industria-comunidad.

El consumidor debe tener la certeza de que recibe un producto de calidad, sano y cuidado a lo largo de toda la cadena.

9. Efecto en la sociedad

Pollpar S.A. ha sido una empresa pionera en el sector avícola al desarrollar exitosamente un sistema de integración de granjas asociadas. Al implementar este sistema, ha transmitido tecnología y ha logrado elevados estándares de producción.

Los estudios sobre el sector avícola en el Paraguay y el censo agropecuario muestran que la producción del sector avícola fue la que más creció. La producción de carne de aves tuvo la tasa de crecimiento de producción más elevada en el período 1980-2004: 164%, seguida de la carne de res con 101% y de la carne de cerdo con 83%. (Ver ANEXO 1)

La inversión en una planta modelo de alimentos balanceados y en la ampliación de la planta de tratamiento de efluentes marca el camino para las otras empresas del sector.

10. Presentación de informes y comunicación sobre el progreso

Pollpar S.A. se encuentra recopilando información sobre la inversión que realiza en acciones de Responsabilidad Social Empresarial, de manera a sistematizar el registro de sus esfuerzos durante el 2007 con miras a incorporarlas luego a sus políticas y preparar el informe de progreso a fines del 2008.

E. INFORMACION CONTEXTUAL

Case Story Details

Organization Name: POLLPAR S.A.

Case Story Title: Nos resistimos a morir

Case Story Date: 2007/10/31

Issues Addressed: Principle 1 - Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights

Case Story Category: Internalization Project

Countries of Impact: Paraguay

Case Description

Links to Case Stories: www.k-zero.com.py

Authors: Prof. Pedro Mancuello

Contact Person: María José Zubizarreta

Note: Responsibility for the content of participants' Communication on Progress and any other public communication related to the Global Compact principles and their implementation lies with participants themselves and not with the UN Global Compact Office.



ANEXO 1: La avicultura en el Paraguay

La producción de carne y de leche son, comparativamente, las actividades ganaderas más importantes del Paraguay. Sin embargo, fue la carne de aves la que registró la tasa de crecimiento de producción más llamativa en el período 1980-2004: 164%, seguida de la carne de res con 101% y de la carne de cerdo con 83%.

En el mismo período, la proporción de la producción de la carne de pollo en relación con la de la carne de res pasó de 13.7% en 1980, a 18.1% en el 2004, lo que representa un crecimiento de 31.4%. (Tabla 1).

TABLA 1. PARAGUAY: EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CARNES, EN MILES DE T

Carnes	1980	1990	1996	1997	1998	1999	2000	2004	2004 / 1980
Producción total	206.9	331.8	375.8	380.0	387.4	407.6	387.7	409.8	98%
Res	107	189	226	226	231	246	239	215	101%
Cerdo	85.2	118.1	115.7	117.4	118.8	120.0	114.0	156.0	83%
Pollo	14.7	24.7	34.1	36.6	37.6	41.6	34.7	38.8	164%
Pollo - res	13.7%	13.1%	15.1%	16.2%	16.3%	16.9%	14.5%	18.1%	31.4%

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería del Paraguay (1992); Departamento de Censo Estadístico y Agropecuario (2000) y FAO (2005).

Actualmente, la carne de pollo producida en el Paraguay proviene principalmente de tres empresas, que juntas representan cerca del 90% de la producción. De estas, Granja Avícola “La Blanca”, dueña de la marca “Pechugón”, tuvo una participación de más del 75% del mercado a fines de 2004, pero cayó a 61,8% a mediados del 2007; después viene “Pollpar” S.A., dueña de la marca “K-Zero”, que con una participación creciente de mercado llegó a 29,5% a mediados del 2007; y en tercer lugar, Pollos “Don Juan”, con 7,7% de participación de mercado durante el 2007.

A estas empresas se une un grupo de pequeñas microempresas que representan cerca del 10% de la producción avícola del país. Geográficamente, la avicultura está distribuida en las regiones central y oriental del país, con una gran concentración en la región que rodea a la capital de la República.

Las empresas canalizan sus ventas mediante estructuras y camiones propios y de distribuidores autorizados con sus medios de transporte.

Los principales lugares de venta son los supermercados, despensas y pollerías distribuidos en gran parte del territorio nacional.

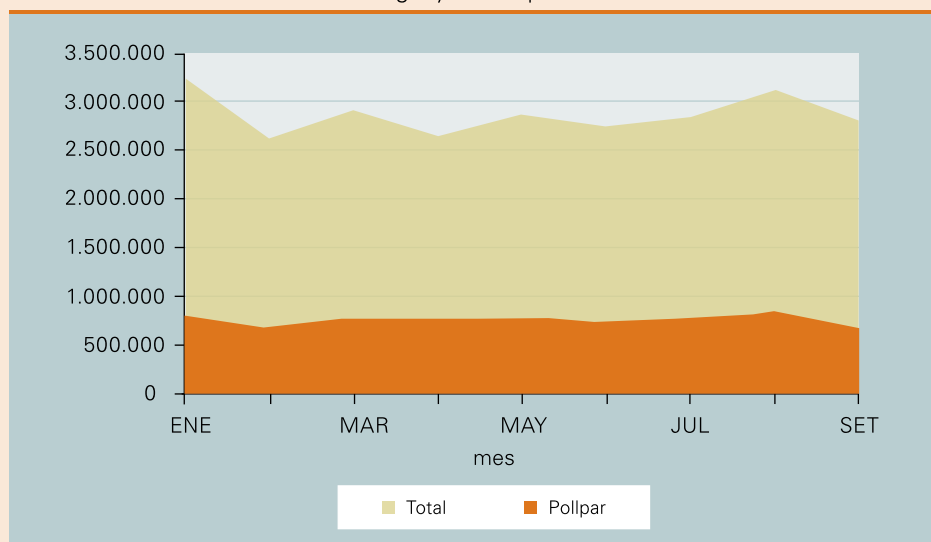
La Granja Avícola “La Blanca” ha sido la primera y única empresa paraguaya en vender fuera de sus fronteras (Oriente Medio, África Central y Rusia, su principal cliente). La empresa vendió al exterior un promedio 1.220t durante 2005 y 415t de pollos enteros congelados durante 2006. A partir del 2007, no registra exportaciones.

PARAGUAY.
 PRODUCCIÓN AVÍCOLA MENSUAL AÑO 2007 EN
 CANTIDADES DE POLLOS FAENADOS.

Mes	Pollpar	Total
Enero	639.233	2.479.743
Febrero	565.936	1.966.080
Marzo	631.906	2.176.304
Abril	653.653	1.917.597
Mayo	641.269	2.143.572
Junio	610.083	2.055.484
Julio	659.766	2.107.137
Agosto	718.259	2.300.647
Septiembre	560.828	2.137.331
	5.680.933	19.283.895

Fuente: Departamento de Estadísticas del Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal (SENACSA).

Cantidad de aves faenadas en plantas con inspección veterinaria.
 Paraguay ene-sep 2007



Fuente: Elaboración propia según datos del SENACSA

ANEXO 2: Proceso de la cría de pollos y el manejo del sistema de integración de Pollpar S.A.

El 100% de los pollitos provienen de la incubación propia de huevos fértiles importados del Brasil, en su planta de incubación. LA REPRODUCTORA AVÍCOLA S.A., situada también en el municipio de M.R. Alonso.

El trabajo en la incubadora empieza con la llegada de los huevos fertilizados, transportados en camiones climatizados especialmente acondicionados.

Los mismos se almacenan en cámaras refrigeradas hasta el momento de ingresar a las incubadoras, donde permanecen 18 días, para luego pasar a las nacedoras por tres días más, hasta el nacimiento de los pollitos. Técnicos especializados proceden a la clasificación, vacunación y sexaje de los mejores pollitos, que luego serán transportados, con sumo cuidado, en camiones (climatizados) acondicionados especialmente para esta tarea, a las granjas asociadas a Pollpar S.A.

Durante el 2007, Pollpar S.A. ha venido trabajando en un polo de desarrollo avícola en la zona de Coronel Oviedo, y ha encontrado, en esta nueva actividad, una fuente importante de mano de obra que ha traído dinamismo a la zona. Actualmente, existen en la zona aproximadamente 25 granjas con una capacidad de 400.000 aves para pollos parrilleros.

La empresa, ante la creciente demanda de interesados en la actividad, ha instalado una oficina en la ciudad de Coronel Oviedo. De esta manera, los interesados en la cría, o aquel granjero que requiera de asistencia, podrán recurrir al personal especializado que atenderá la zona, sin necesidad de trasladarse a la capital.

En el sistema de integración o asociación, el granjero aporta su granja y los galpones equipados de acuerdo con los requisitos de Pollpar S.A., mientras que la empresa aporta los pollitos, el alimento balanceado para cada etapa del crecimiento, las vacunas y el asesoramiento y acompañamiento veterinario permanente.

En las granjas, los pollitos son recibidos por técnicos y veterinarios de la empresa y alojados en galpones equipados con madres artificiales que los mantienen a la temperatura ideal durante los primeros días. El desarrollo de los pollos es muy acelerado. A sólo 40 o 42 días de su nacimiento, el pollo, ya adulto, está listo para la faena.

Este crecimiento acelerado no se debe a la incorporación de aditivos ni hormonas en la alimentación de los mismos, sino a dos factores fundamentales:

- 1) El empleo de genéticas muy avanzadas, desarrolladas específicamente para la producción de pollos con mucha carne en el menor tiempo posible.
- 2) Los balanceados, a base de maíz y soja cuidadosamente complementados con vitaminas y minerales, que constituyen la dieta de los pollos.

Una vez cumplido el ciclo de crianza en las granjas asociadas a Pollpar S.A., el técnico veterinario autoriza el retiro de los pollos vivos en camiones especiales de la empresa que los llevan a la planta para empezar el proceso de faena, clasificación de acuerdo con el tamaño, preparación de cortes y empaque, hasta ingresar al moderno túnel continuo de congelamiento, de donde el producto saldrá con una temperatura de 0 a 2 °C para los productos frescos y de -40 °C para los productos congelados. El túnel de congelamiento tiene por objeto bajar abruptamente la temperatura del pollo y garantizar así su buena conservación.

Finalmente entran a la cámara, ya sea de productos frescos o congelados, de donde se procederá al expendio en camiones frigoríficos que transportan los productos K-ZERO desde las cámaras frigoríficas a los puntos de venta, garantizando así la cadena de frío.

Este factor es de suma importancia para garantizar la calidad y durabilidad de un producto tan delicado como el pollo en un país como el Paraguay, donde se registran altas temperaturas la mayor parte del año. El consumidor puede estar seguro de que al adquirir un producto de la marca K-ZERO está alimentando a su familia con un producto de excelente sabor y calidad garantizada.

La nueva planta de balanceados, totalmente automática, se encuentra en el municipio de Eusebio Ayala. Las computadoras dosifican los micro y macro elementos. Su capacidad de producción es de 8.000.000 de kilos en dos turnos.

Su ubicación es estratégica por las siguientes razones:

1. Para la recepción de materia prima desde las zonas agrícolas de todo el país, pues el Paraguay es un gran productor de maíz y soja de excelente calidad.
2. Para la entrega del alimento balanceado a todas las granjas integradas a Pollpar S.A. y que se encuentran diseminadas en toda la República.

SHIROSAWA



El sésamo, una semilla de cambio

SHIROSAWA COMPANY



Red del Pacto Global
Paraguay

ÍNDICE

A. RESUMEN DEL CASO	53
Principio del Pacto Global priorizado	53
El Caso: El sésamo, una semilla de cambio	54
B. PERFIL DE LA EMPRESA	54
Productos	55
Historia	55
C. EL CASO: <i>El sésamo, una semilla de cambio</i>	56
El sésamo	56
Su cultivo en el Paraguay, una cadena de innovaciones	56
Mesa Coordinadora Distrital de Yby Yaú	57
Sistemas de calidad un cambio en la conciencia	58
¿Cómo logró Shirosawa Co. cambiar la mentalidad de los productores?	58
Resultados en cifras	59
Depuración en los comités	59
¿Qué están haciendo los productores con los ingresos adicionales que generan?	60
Preguntas para reflexionar	60
D. MARCO ANALÍTICO	61
Observaciones preliminares	61
1. Visión	61
2. Liderazgo	61
3. Empoderamiento	61
4. Políticas y estrategias	62
5. Recursos	62
6. Innovación y proceso	62
7. Efecto en la gente	63
8. Efecto en la cadena de valor	63
9. Efecto en la sociedad	63
10. Presentación de informes y comunicación sobre el progreso	64
E. INFORMACIÓN CONTEXTUAL	64
Case Story Details	64
ANEXO 1:	
Evolución del área sembrada de sésamo en el Paraguay	65



A. RESUMEN DEL CASO

Shirosawa Co. S.A.I.C. inició sus operaciones en 1969. Su fundador Toshikazu Shirosawa supo crear, en 38 años, una empresa que introdujo en el país el cultivo de una variedad anteriormente inexistente, y ofrecer una alternativa de renta a más de 35.000 productores campesinos minifundarios de las regiones más pobres del Paraguay.

En el 2007, trabajaba en forma directa con más de 20.000 campesinos minifundarios. Con un plantel de aproximadamente 100 empleados, realiza actividades de extensión agrícola, producción, exportación, industrialización, comercialización, promoción de productos como maní envasado, salado, garrapiñado, mantequilla de maní y otros derivados.

Su línea de *snack* es comercializada con marca propia: *Yes-Yes*, que es un alimento a base de maíz saborizado (queso, jamón, carne). Actualmente, están en diferentes fases de prueba alimentos como el aceite de sésamo, manteca de maní dulce, copos de maíz dulce, energizantes y otros productos.

La empresa es reconocida por ser pionera en identificar y desarrollar un producto que antes no existía en el Paraguay: una variedad de sésamo para uso de confitería. La firma comercial supo ganarse la confianza de las principales empresas japonesas en el negocio y desarrollar, en forma privada, el conocimiento y las variedades de semillas de mejor calidad para la producción del sésamo, apta para satisfacer el exigente mercado confitero japonés.

Por otra parte, Shirosawa Co. trabajó con los productores de las zonas más pobres y conflictivas del país, para demostrarles una alternativa de producción que podía ser aprendida por ellos, a fin de obtener un rubro de renta y mejorar sus ingresos.

Principio del Pacto Global priorizado

El presente caso está contemplado en el Principio 1: *Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.*

La Declaración Universal de los Derechos Humanos fue firmada por los estados miembros de las Naciones Unidas en 1948. Esta declaración expresa algunos de los derechos básicos que han de gozar todas las personas en el mundo. También ha inspirado acuerdos internacionales a los que se han adherido la mayoría de los países.

Algunos de los derechos humanos particularmente importantes, en este contexto, incluyen: el derecho a la no discriminación; el derecho a la vida, libertad y seguridad personal; el derecho a no ser sometido a esclavitud o a cualquier forma de tratamiento inhumano o degradante; el derecho al descanso y al ocio; el derecho a la educación; y el derecho a un nivel de vida adecuado.

El presente caso busca demostrar que es posible conjugar los objetivos de desarrollo del milenio con los principios del Pacto Global, reivindicando la lucha contra la pobreza como una forma de alcanzar el derecho humano básico de un nivel de vida adecuado.

La investigación del presente caso se centra en *estudiar cómo consiguió una empresa privada cambiar la actitud de pequeños productores campesinos logrando una producción de alta calidad, que les permitió mejorar sus ingresos y los desafíos para lograr otros cambios culturales.*

El Caso: El sésamo, una semilla de cambio

El caso se refiere a una experiencia vivida por un grupo de productores en una de las regiones más pobres del país. Muestra el proceso que permitió introducir el sésamo como un cultivo de renta en el Paraguay y plantea la forma de aprovechar el cambio logrado por Shirosawa Co. en la actitud de los productores.

El presente caso busca demostrar que es posible conjugar los objetivos de desarrollo del milenio con los principios del Pacto Global, reivindicando la lucha contra la pobreza como una forma de alcanzar el derecho humano básico de un nivel de vida adecuado.

Las preguntas de discusión se refieren a analizar si los cambios logrados en la actitud de los productores en el manejo y en la trazabilidad del producto pueden ser replicados para lograr otros cambios en el comportamiento de los productores.

También se registran los patrones de consumo de los productores rurales y se plantean preguntas al respecto, así como la valorización de la educación de los hijos para colaborar en los registros de trazabilidad y el delicado tema del trabajo infantil en un sector rural, donde, históricamente, toda la familia contribuye al trabajo en la medida de sus posibilidades.

B. PERFIL DE LA EMPRESA

Fundada en 1969, Shirosawa Co. SAIC ha cumplido 38 años de existencia. Su fundador Toshikazu Shirosawa, de nacionalidad japonesa, está afincado en el Paraguay con su esposa.

La firma es reconocida por ser pionera en identificar y desarrollar una variedad de producto que antes no existía en el Paraguay: el sésamo para uso en confitería. Supo ganarse la confianza de las principales empresas japonesas en el negocio y desarrollar, netamente con apoyo privado, el conocimiento y las variedades de semillas de mejor calidad para la producción de un tipo de sésamo de calidad mundial, apto para satisfacer el exigente mercado confitero del Japón.



Otro logro de la empresa fue trabajar con los productores de las zonas más pobres del país para demostrarles una alternativa de producción que podía ser aprendida por ellos, a fin de obtener un rubro de renta y mejorar sus ingresos.

Productos

Shirosawa Co. SAIC, además de producir y exportar sésamo al mercado japonés, trabaja con otros rubros como el maní, que además de ser exportado, es procesado para producir maní envasado, salado, garrapiñado, mantequilla de maní y otros derivados.

Otra línea de producto muy conocida es la que ellos denominan *extrusados*, comercializados bajo su marca propia *Yes-Yes*, que es un alimento a base de maíz saborizado (queso, jamón, carne).

Actualmente, están en diferentes fases de prueba alimentos como el aceite de sésamo, manteca de maní dulce, *extrusado* de maíz dulce, energizantes y otros productos alimenticios.

Historia

En 1989, la empresa inicia la etapa de experimentación buscando, inicialmente, producir un sésamo de alta calidad en su chacra propia, actual sede de la empresa en la ciudad de Limpio.

En 1993, luego de lograr una buena calidad de cultivo, pero de resultados dispares con los productores mecanizados del Chaco y de otro grupo menonita de la Colonia Nueva Durango en el Departamento de Canindeyú, Shirosawa Co. cambia de estrategia y se orienta a los pequeños productores. Firma un contrato con León Larrosa, productor campesino de la localidad “Barrio San Pedro”, del distrito de Guayaibí.

En 1994, a cinco años de comenzado el proceso, la firma produce una variedad de semillas de alta calidad genética y se gana la confianza de los grupos de productores cada vez más interesados en integrarse a la cadena productiva de la empresa. Esta actitud manifestada por los productores campesinos hacia una empresa privada se basó en el trabajo de sensibilización y capacitación casa por casa, en la oferta de semillas de buena calidad genética, en el financiamiento adecuado y oportuno; y en un sistema de incentivos -y hasta de castigos- a productores que no cumplían normas de calidad mínimas.

Entre 1995 y 1996 se amplió y consolidó la difusión del sésamo, triplicándose la producción de 120t (toneladas) en 1994 a 420t en 1995, y vuelta a triplicar en 1996: 1.200t.

Al empezar la cosecha 1999-2000, la producción llegaba a 8.343t; y la productividad,

a 945 kg/ha. Ésta triplicaba el promedio mundial de producción por hectárea, según las estadísticas de la FAO.

La cosecha del periodo 2000–2001 fue, hasta ahora, la de mayor productividad: un promedio de 1.209 kg/ha, casi cuatro veces superior al promedio mundial con una producción de 19.927t (el ANEXO 1 muestra la evolución del área sembrada de sésamo en el Paraguay).

Para la cosecha 2007–2008, la cantidad de semillas certificadas llegarán a 160.000 bolsas por igual cantidad de hectáreas. La cantidad de empresas que se dedican al sésamo son varias, mientras que las mayores empresas exportadoras son seis, entre las cuales se encuentra incluida Shirosawa Co.

Actualmente, con cerca de 100 empleados, Shirosawa Co. SAIC trabaja con más de 20.000 pequeños productores rurales en el cultivo del sésamo, además de las actividades de industrialización y *snacks* para el mercado interno y el desarrollo de nuevos productos alimenticios.

C. EL CASO: *El sésamo, una semilla de cambio*

“Desde hace 3 años, por exigencias internacionales, venimos desarrollando un sistema de trazabilidad con los productores campesinos. Explicamos casa por casa, que para seguir vendiendo en mercados internacionales, tenemos que identificar y registrar el manejo de los cultivos...a veces es complicado porque algunos no saben escribir.”

Ing. Agr. Silvino Pereira,
Técnico, Shirosawa Co.

El sésamo

Es una semilla oleaginosa originaria de África del Este y la India. Tiene múltiples usos, ya sea para el consumo humano (aceites o confitería) o como materia prima para el sector industrial (pinturas, jabones, cosméticos, perfumes).

Su cultivo en el Paraguay, una cadena de innovaciones

Antes de 1989, la variedad de sésamo para uso en confitería no era cultivado en el país. Shirosawa Co. formó una alianza con un grupo de cinco empresas japonesas¹, entre las que se encontraba la mayor empresa japonesa del negocio de sésamo.

¹ Kadoya Sesame Mills Inc., Shinsei Co. Ltd., Katagi Foods Co.Ltd., Makoto & Co. Ltd.y Onizaki Corporation.

El enfoque innovador se inició al buscar oportunidades en el comercio internacional, es decir, cuando se empezó a identificar primero el mercado y sus exigencias, para luego desarrollar el producto. También fueron estudiadas las características del suelo existente en Paraguay.

La alianza de una empresa local con cinco empresas de nivel mundial es otra de las innovaciones. La investigación y el desarrollo del material genético, con participación privada, también fueron nuevos en el país.

La construcción de la confianza y la asistencia a pequeños productores campesinos fue lograda mediante un trabajo minucioso, casa por casa, en un esfuerzo inédito de extensión agrícola privada.

En 1994, a cinco años de iniciado el proceso, ya se había desarrollado una variedad de semillas de alta calidad genética y grupos de productores cada vez más interesados en integrarse a la cadena productiva de la empresa.

La consolidación de la confianza de los productores campesinos en Shiroswa Co. se basó en el trabajo de sensibilización y capacitación personalizado, en la oferta de semillas de buena calidad genética, en el financiamiento adecuado y oportuno y en un sistema de incentivos y hasta de castigos a productores que no cumplieran las normas de calidad mínimas.

Mesa Coordinadora Distrital de Yby Yaú

Una de las muchas historias de productores que han crecido con el tiempo se refiere a un grupo numeroso de productores (más de 200) que, luego de las decepciones por la política estatal en el fomento del cultivo del algodón, fueron cambiándose a un modelo privado, sin subsidios ni regalos, asumiendo riesgos y beneficiándose posteriormente con mejores ingresos.

Shiroswa Co. firmó un convenio con este grupo de productores y aportó, en concepto de alquiler, recursos para finalizar la terminación de un centro de acopio con depósitos, oficinas y una báscula de 80 toneladas. Luego de ser repagada la inversión, el local está siendo íntegramente administrado por los productores.

La empresa financia la entrega de semillas fiscalizadas que garantizan un mínimo de 85% de germinación. También financia el combustible para el tractor en la preparación de suelo, un anticipo para el corte (incentivo por mano de obra) y un monto para que el comité pueda pagar al productor cuando éste entregue su producto al centro de acopio.

Finalmente, al recibir el producto, Shiroswa Co. entrega el 75% del valor de la carga.



“...tan rápidamente emergió esta oleaginosa como uno de los principales rubros campesinos, que no dio tiempo a los analistas del Banco Central del Paraguay de incluirla en su estadística de producción agrícola de nuestro país.”

Suplemento Económico – Diario ABC Color – pp. 4,5 – edición del 28/10/2007.

Una vez determinado si hubo descuentos por problemas de calidad, se los cancela en el saldo final y se pagan las bonificaciones adicionales a la coordinadora por volumen entregado, incentivando la comercialización del producto a través de la coordinadora.

Sistemas de calidad: un cambio en la conciencia

Uno de los logros más destacados del proceso es el de haber conseguido sensibilizar al productor de la importancia de un trabajo de calidad y de la necesidad de romper la nociva costumbre de entregar productos sin la debida limpieza con cuerpos extraños que aumenten el peso.

Adicionalmente, desde hace tres años se viene implementando un sistema de trazabilidad del producto que requiere que el productor registre, en forma sistemática, todos los trabajos realizados, fechas, pesos promedios y otras mediciones que representan un desafío para los productores analfabetos que se ingeniaron utilizando la ayuda de sus hijos que van a la escuela.

Este hecho valorizó la importancia de la educación de los niños y los integró en las actividades de mediciones y registros que requiere la trazabilidad.

Es conocido que en el sector rural de Paraguay, toda la familia, incluidos los niños, colaboran con las labores del campo. La manera de conciliar una realidad rural y una cultura de trabajo familiar –con el principio número 5, “Apoyar la erradicación del trabajo infantil”– representa un desafío y un cambio cultural importante.

¿Cómo logró Shirosawa Co. cambiar la mentalidad de los productores?

Una mezcla de capacitación y explicación personalizada de las exigencias mundiales junto con incentivos monetarios, con la garantía de compra del producto producido con calidad y el rechazo de producción que no cumple con estándares mínimos, fue la combinación de acciones que permitió a Shirosawa lograr una cultura de calidad en los productos primarios.

Todo se refuerza con un sistema de descuentos en función a la calidad, entre quienes han cumplido con un mínimo aceptable. Esto los incentiva no sólo a cumplir un mínimo de calidad, sino a seguir mejorando para reducir el porcentaje de descuento.

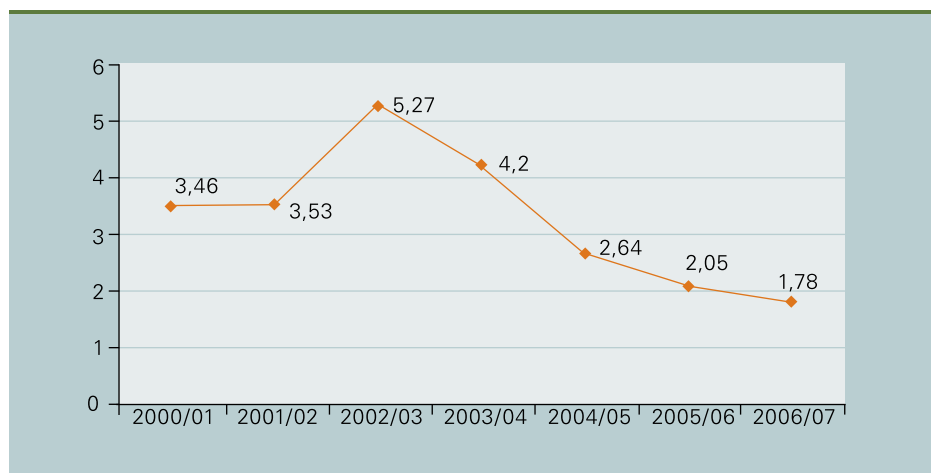
El porcentaje de producto rechazado es inferior al 10%, porcentaje que se ha venido reduciendo con el transcurso del tiempo. Un producto rechazado vuelve al productor que lo proveyó, ya que la trazabilidad permite identificar a quién corresponde las partidas. Normalmente, el productor, puede volver a limpiar el producto y entregarlo.



Resultados en cifras

El siguiente cuadro muestra la evolución del porcentaje de descuento por impurezas en el tiempo. Se observa una evolución favorable, considerando que en los últimos años el crecimiento de la producción se ha incrementado notablemente.

Cuadro: Evolución de descuentos por impurezas en porcentaje (2000 - 2007)



Fuente: SHIROSAWA CO. S.A.I.C.

Depuración en los comités

La Mesa Coordinadora Distrital de Yby Yaú mejoró su gestión con el tiempo y logró erigirse como un epicentro de desarrollo para sus asociados. Su infraestructura le permite acopiar no sólo de sus socios, sino también de otros productores.

Los productores están asociados en 11 comités y, actualmente, son socios plenos 140 personas. Dos comités suspendidos, fueron sancionados con la expulsión por no adecuarse a las exigencias de calidad y por no cumplir las normas internas. De esta forma, los propios productores organizados refuerzan el mensaje y penalizan a quienes puedan afectar la calidad de producción del sésamo.

Una práctica muy nociva de muchos productores nacionales era la de alterar la calidad de productos como el algodón, con el objetivo de aumentar el peso del producto y ganar un poco más. La falta de control, de conciencia, de identificación y de castigo a productores que alteraban el peso de sus productos hizo que el país llegue a perder mercados internacionales. En el caso del sésamo, el manejo actual está consiguiendo un cambio de mentalidad en los productores.

¿Qué están haciendo los productores con los ingresos adicionales que generan?

El Ing. Silvino Pereira trabajó con los productores de Yby Yau y actualmente es responsable del centro de acopio de Horqueta, al norte del país, en el departamento de Concepción. Según su experiencia, los productores utilizan sus ingresos para mejorar sus casas: cambian paredes de tablas por ladrillos, incorporan techos de zinc por debajo de los techos de paja y construyen una nueva habitación (normalmente no se realizan inversiones en pisos o baños modernos).

Luego de una pequeña mejora en la vivienda, el patrón de consumo de muchos de los productores es el de adquirir una motocicleta. Por último, la inversión se traslada a electrodomésticos (televisores, equipos de sonido, heladeras).

Estos patrones de consumo son referenciales y podrían ser tema de estudios adicionales. La evidencia empírica muestra que los productores rurales no priorizan la inversión en herramientas e implementos de trabajo para aumentar su productividad, también llama la atención que la mejora de la vivienda no incluya los baños, los cuales quedan fuera de la vivienda y suelen estar en condiciones precarias.

Preguntas para reflexionar

¿Cómo sistematizar el proceso de cambio vivido por los productores campesinos en relación con la trazabilidad y con el manejo de sus cosechas con calidad?

¿Cómo manejar el hecho de que la agricultura familiar campesina involucra a los niños?
¿Cómo avanzar en el cumplimiento del principio 5 que se traduce en *Apoyar la erradicación del trabajo infantil*?

El éxito de un programa privado, contrastando con el fracaso de un programa público subsidiado como el algodón: ¿Cómo podría ayudar al cumplimiento del principio número 10 del Pacto Global?

¿Serán los patrones de consumo e inversión de los productores campesinos los mismos en otras regiones? ¿Qué cambios pueden esperarse en el tiempo? ¿Cómo se puede incidir en ellos? ¿Qué inversiones podrían ser más ventajosas para los productores? ¿Cambiarían los patrones de consumo si las mujeres administrasen los recursos?





D. MARCO ANALÍTICO

Observaciones preliminares

El objetivo de utilizar un mismo marco analítico para el desarrollo de casos es el de poder realizar posteriormente análisis comparativos y agregados entre las distintas experiencias que se vayan registrando. Esto permitiría aumentar las oportunidades de aprendizaje y desarrollar nuevos conocimientos, producto del esfuerzo mundial de implementar el Pacto Global.

1. Visión

La visión de la empresa está implícita en todos los empleados y se refiere al énfasis en el trabajo y la innovación. Esta visión busca aprovechar las condiciones de producción del país y lograr la inclusión de pequeños productores a mercados mundiales con calidad y productividad.

2. Liderazgo

El liderazgo de Shirosawa Co. permitió identificar oportunidades de negocios en uno de los mercados más exigentes del mundo, lograr alianzas con las mayores empresas japonesas del sector, lograr variedades de excelente calidad y rendimiento en un país que desconocía el cultivo de esta variedad de producto, así como ganarse la confianza de pequeños productores campesinos para que asuman el riesgo de cambiarse a un modelo privado con una empresa que les exige mucha calidad, pero les brinda asistencia técnica y crediticia no subsidiadas. Detrás de Shirosawa Co., otras empresas han seguido su ejemplo y han ampliado mercados (Estados Unidos, Corea, China, Alemania).

3. Empoderamiento

Shirosawa Co., por intermedio de sus centros de acopio y sus extensionistas, ha trabajado en aras de un sistema de capacitación y asistencia financiera adecuada a las necesidades de los productores.

El sistema de remuneración provee de recursos en momentos importantes como la cosecha, la entrega del producto al centro de acopio y la entrega final. Así mismo, incentiva la productividad con bonificaciones y castiga manejos inadecuados con descuentos por problemas de calidad (suciedad, humedad, cuerpos extraños).

Los técnicos de la empresa permanecen jornadas completas con los productores, y son profesionales autorizados a operar en territorios geográficamente asignados.

4. Políticas y estrategias

La empresa tiene un *estilo japonés* de manejo: énfasis en el trabajo, mucho orden y disciplina. No existen muchas normas escritas en forma de manuales de procedimientos.

La estrategia de Shirosawa Co. podría definirse como la de servir de puente entre el mercado más exigente del mundo y miles de pequeños productores en condiciones de pobreza, pero en un entorno natural con condiciones muy favorables para el cultivo del producto³.

El manejo de un grupo tan grande de pequeños productores y el cambio de sus actitudes para adecuarse a exigencias internacionales son hechos que le otorgan una ventaja única y muy difícil de imitar.

5. Recursos

La empresa ha identificado las etapas en las cuales existen *cuellos de botella* financieros y ha previsto recursos financieros en condiciones ventajosas para la producción.

Ha creado una red de centros de acopio y ha invertido mucho tiempo en extensión técnica, pero sobre todo, ha conseguido sensibilizar a los productores sobre la necesidad de un manejo del producto con calidad.

6. Innovación y proceso

El caso de Shirosawa Co. SAIC puede definirse como una cadena de innovaciones. Los logros de la empresa consistieron en:

- ◆ Identificar, entre los principales productos consumidos por Japón, una variedad que tenga potencial de ser producido en las condiciones de suelo y clima y que sea intensivo en mano de obra.
- ◆ Una vez identificado y seleccionado el producto, que en este caso es el sésamo, buscar alianzas con las mayores empresas japonesas del sector.
- ◆ Desarrollar, conjuntamente con las empresas japonesas, investigaciones de variedades de alta calidad, productividad y con énfasis en el sabor, para ubicar el producto en un segmento diferenciado.
- ◆ Difundir el cultivo entre pequeños productores, logrando alianzas con ellos para transferirles conocimientos técnicos y la asistencia financiera necesaria.
- ◆ Conseguir cambios en la cultura de los productores para el cuidado de la calidad del

³ El sésamo es un producto que requiere de ciertas condiciones del terreno y mucha luz solar. Ambos requerimientos son satisfechos por los suelos y el clima del Paraguay.



producto y para el registro requerido por sistemas internacionales de trazabilidad.

- ◆ Seguir trabajando con productores de semillas y con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) para mantener la calidad de semillas certificadas.
- ◆ Buscar la industrialización de una parte del producto para el mercado nacional.

7. Efecto en la gente

Veinte mil pequeños productores de las regiones más pobres cuentan con un rubro de renta que les permite mejorar sus ingresos y condiciones de vida. Los comités, coordinadoras de productores y centros de acopio fueron fortalecidos y reciben asistencia técnica y bonificaciones por una producción que les permite mejorar sus servicios.

La calidad, enunciada en la visión, se ha logrado con variedades especiales, con el manejo adecuado y con condiciones de suelo favorables. Cabe destacar que los productores debieron aprender nuevas prácticas y obtuvieron nuevos conocimientos cambiando sus actitudes en forma positiva.

La “tecnología social” utilizada para cambiar las actitudes de productores tradicionales, que viven en zonas conflictivas, con bajos niveles de educación, puede ser uno de los aportes más importantes, por el potencial de ser aplicado en la lucha contra la pobreza.

8. Efecto en la cadena de valor

El 70% del mercado japonés de sésamo para uso en confitería es proveído por pequeños productores paraguayos. La calidad y el sabor que han podido desarrollar para esta especie oleaginosa son muy apreciados en este mercado.

El sésamo paraguayo no puede competir en precio con la producción a escala de países como China y la India, no obstante, compite en el mercado mundial por su productividad aportando un sabor considerado entre los mejores del mundo.

En el 2007, cinco empresas habían crecido bastante siguiendo el camino de Shiroswa Co. y estaban ampliando el mercado, investigado nuevas variedades y ofreciendo un mercado más competitivo en el sector.

9. Efecto en la sociedad

La sociedad paraguaya ha ganado un nuevo producto que benefició, durante el 2007, a 35.000 pequeños productores de sésamo de las regiones más pobres del país.



Para la cosecha siguiente, las previsiones eran muy optimistas, pues la cantidad de semillas certificadas permitiría concretar la intención de siembra de entre 130.000 y 160.000 ha, comparado con las 81.000 ha del año anterior⁴.

La productividad promedio del sésamo en el Paraguay triplica en promedio a la productividad mundial por área sembrada y ha permitido un cambio en la actitud de los productores en cuanto a la calidad del producto.

10. Presentación de informes y comunicación sobre el progreso

La empresa ha colaborado en una publicación del Programa de las Naciones Unidas⁵ para el Desarrollo sobre su experiencia en la producción de sésamo. Dicha experiencia es considerada un modelo de crecimiento económico con calidad, pues incluye a miles de pequeños productores de regiones pobres y les permite generar ingresos vendiendo productos de alta calidad en mercados mundiales muy exigentes que están dispuestos a pagar precios diferenciados.

La empresa deberá preparar un reporte de avance a mediados del próximo año, como firma comercial impulsora del Pacto Global en el Paraguay.

E. INFORMACION CONTEXTUAL

Case Story Details

Organization Name: SHIROSAWA Co. SAIC

Case Story Title: El sésamo, una semilla de cambio.

Case Story Date: 2007/10/31

Issues Addressed: Principle 1 - Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights

Case Story Category: Internalization Project

Countries of Impact: Paraguay

Case Description

Principio del Pacto Global priorizado

Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.

Links to Case Stories: www.shirosawa.com

Authors: Prof. Pedro Mancuello

Contact Person: Marcos Zadestein

Note: Responsibility for the content of participants' Communication on Progress and any other public communication related to the Global Compact principles and their implementation lies with participants themselves and not with the UN Global Compact Office.

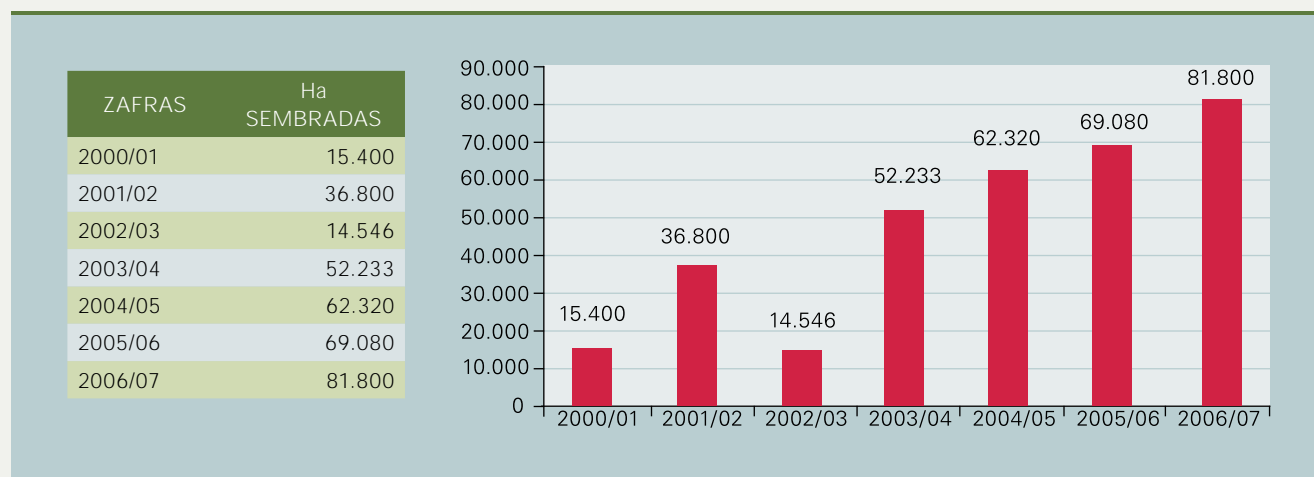
4 Al momento de edición del caso, el precio promedio pagando al productor primario se había duplicado. Los rendimientos fueron buenos pero aún se desconocía el total producido.

5 Innovación productiva y reducción de pobreza. Experiencias paraguayas hacia un crecimiento económico con calidad. Cuaderno de Desarrollo Humano 2006.

ANEXO 1: Evolución del área sembrada de sésamo en el Paraguay



Área sembrada de sésamo (Ha) en el Paraguay



Fuente: SHIROSAWA CO. S.A.I.C.

VISION



Gente al servicio de la gente

VISIÓN S.A. DE FINANZAS



Red del Pacto Global
Paraguay

ÍNDICE

A. RESUMEN DEL CASO	71
Principio del Pacto Global priorizado	71
El caso: Gente al servicio de la gente. El acceso a servicios financieros como derecho humano.	72
B. PERFIL DE LA EMPRESA	72
C. EL CASO: Gente al servicio de la gente. El acceso a servicios financieros como derecho humano...74	
Antecedentes y enfoque	74
Un entorno inestable	75
Piedras angulares de la estrategia: recursos humanos y clientes ...	76
La gente en primer lugar.....	77
Mejora en el clima organizacional. Más allá de las palabras.....	77
Nuevos enfoques para el Principio 1	78
Cambios esperados en el sector.....	79
Anticipando efectos	79
Preguntas para reflexionar	80
D. MARCO ANALÍTICO	80
Observaciones preliminares	80
1. Visión	80
2. Liderazgo	81
3. Empoderamiento	81
4. Políticas y estrategias.....	81
5. Recursos	82
6. Innovación y proceso	83
7. Efecto en la gente.....	83
8. Efecto en la cadena de valor	83
9. Efecto en la sociedad.....	83
10. Presentación de informes y comunicación sobre el progreso	84
E. INFORMACIÓN CONTEXTUAL	84
Case Story Details.....	84
ANEXO 1:	
Instituciones financieras que aportan a Visión S.A.	85



A. RESUMEN DEL CASO

Visión S.A. de Finanzas inició sus operaciones en 1992, autorizada por el Banco Central del Paraguay como empresa financiera. Desde sus inicios se centró en microfinanzas, y fue creciendo a medida que diversificaba la gama de servicios que ofrece, a saber: cajas de ahorro a la vista, emisión de tarjetas de crédito y de débito, cambio de monedas extranjeras, microcrédito rural, transferencias de fondos, banca electrónica, pagos de salarios y cobros de servicios. A mediados del 2007, contaba con más de 80.000 clientes, 600 empleados y 32 sucursales, y estaba en condiciones de cumplir con todos los trámites requeridos para constituirse en un banco, el primero de microfinanzas del país.

Principio del Pacto Global priorizado

El presente caso está contemplado en el Principio 1: *Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos*. La empresa busca cumplir todos los principios del Pacto Global orientando su atención a sus recursos humanos y a sus clientes como piedra angular de su estrategia.

Según los estándares de evaluación del mencionado principio, el cumplimiento de la carga laboral, descansos y otros beneficios son derechos fundamentales de las personas, que, posteriormente, fueron recogidos en las legislaciones de otros países.

En el caso de Visión S.A., además de cumplir con todas las normas laborales, ofrece beneficios sociales adicionales y se preocupa por garantizar un mínimo de 30 horas de capacitación anual a cada uno de sus empleados.

La responsabilidad de la organización en cuanto a sus colaboradores está orientada a mantener competentes a cada uno de ellos, y para lograrlo cuentan con un plan de desarrollo integral cuyo fin es formar personas saludables, física, mental y espiritualmente.

Su interés en mantener un ambiente ideal para el trabajo la llevó a implementar un sistema de evaluación del clima organizacional que mide 24 variables, las cuales están en la línea de la estrategia de la empresa. Desde hace tres años, en forma periódica y sistemática, los reportes hablan de los avances en cada una de las variables.

Un enfoque especial que se desea plantear en este caso es el que considera al crédito como derecho humano. El concepto que manejan los directivos de Visión S.A., es que el acceso a servicios financieros en forma inclusiva es un derecho humano básico.



La pregunta que sirve de hipótesis a la investigación se centra en *ver los desafíos que debe considerar una institución en transición a convertirse en un banco y el efecto de dicho cambio en sus clientes, empleados y en el sector financiero.*

El caso: Gente al servicio de la gente. El acceso a servicios financieros como derecho humano.

El caso se refiere a las exigencias que debe cumplir una empresa que, luego de operar con éxito como financiera, decide convertirse en banco, situación que afectará no solamente a la entidad comercial, sino también a sus clientes, a sus proveedores, al sector bancario y a toda la sociedad.

El relato detalla los avances logrados por la empresa y trata de anticipar cuáles serán los cambios en el sector bancario como consecuencia de la participación en el mismo, así como los desafíos adicionales deberán considerarse.

El caso, registra además, información del entorno financiero paraguayo, en el que sucesivas crisis provocaron la retracción bancaria y económica que afectó negativamente a las pequeñas y medianas empresas que representan a la mayoría de las que operan en el país.

B. PERFIL DE LA EMPRESA

Visión S.A. de Finanzas Emisora de Capital Abierto se constituye el 19 de mayo de 1992. Autorizada a operar como empresa financiera por el Banco Central del Paraguay, inicia sus operaciones el lunes 30 de noviembre de 1992 con siete funcionarios. A mediados del 2007, contaba con más de 600 empleados.

En 1994, es inscrita por la Comisión Nacional de Valores para operar como sociedad emisora de capital y sus acciones son negociadas en la Bolsa Nacional de Valores.

En 1996, actúa como entidad intermediaria del Programa Global de Crédito para la Microempresa del Banco Interamericano de Desarrollo, administrada por la Unidad Ejecutora de Programas del Banco Central del Paraguay, y opera con la tecnología crediticia recomendada por el programa e implementada con la asesoría de la International Projekt Consult (IPC).

En ese mismo año, incorpora a sus servicios la emisión de las tarjetas de crédito VISA y CREDITCARD. Es la primera empresa financiera en ofrecer los servicios de Caja de Ahorro a la Vista (en moneda nacional y en dólares norteamericanos) y servicio de cajeros automáticos.

En 1999, inicia el servicio de cambio de monedas extranjeras: dólares norteamericanos, pesos argentinos y reales brasileros, apuntando al mercado minorista, principalmente a miles de microempresarios que forman el segmento meta de la empresa.

En noviembre del 2000, firma, con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), un convenio de asistencia no reembolsable por US\$ 250.000 para incursionar en nuevos productos y servicios microfinancieros, en especial el micro crédito rural.

En el campo interno, desde el 2002 viene dinamizando la organización con un desarrollo extraordinario del área de recursos humanos de la empresa y la consolidación de las gerencias por productos que busca rentabilizar cada producto y servicio que ofrece.

En el 2004, invierte en una importante renovación tecnológica que le permite ampliar servicios y modernizarlos.

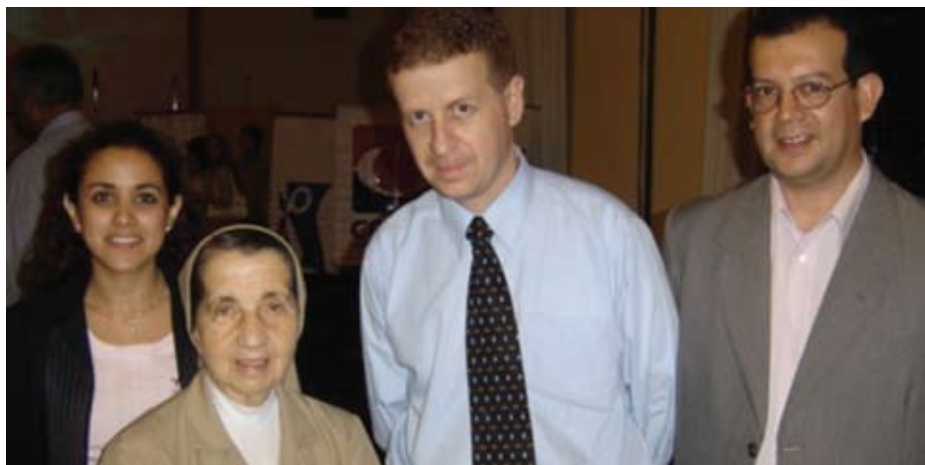
Visión S.A. logró, en el 2006, una rentabilidad del 27, 29% sobre el patrimonio. Es una de las empresas de mayor rentabilidad del sistema financiero.

Ese mismo año registró grandes avances en la línea de reducción de la mora que cerró en 3,64 % mayor a 60 días y con una cobertura de provisiones del 100 % con relación a esta mora.

Visión S.A. institucionalizó la incorporación de la responsabilidad social empresarial, designando a un gerente a cargo de dicha función en el área de desarrollo corporativo. En julio de 2007, se constituye en la primera empresa paraguaya en presentar un informe social y ambiental al público: Reporte de Sostenibilidad 2006.

Otro punto importante es la calificación obtenida para recibir los fondos de la Agencia Financiera de Desarrollo, de manera a atender las necesidades de financiamiento de largo plazo de sus clientes.

A noviembre del 2007, Visión S.A. amplió su red a 32 centros de atención habilitando más áreas de servicio y ventanillas para responder a la confianza del público.



C. EL CASO: *Gente al servicio de la gente. El acceso a servicios financieros como derecho humano.*

“Acabamos de tener la aprobación de la Asamblea de accionistas para transformarnos en una entidad bancaria. Nuestra meta es operar hasta fin de año como financiera y transformarnos en un Banco para el 2008, si esto se concreta, se puede decir que a fin de año nos graduamos como empresa”.

Darío Colmán, Gerente de Administración de la Calidad y Responsabilidad Social Empresarial, cuenta esta historia con el mismo entusiasmo con que lo haría un joven que está por finalizar su carrera universitaria. Coincidentemente, luego de operar 15 años, Visión S.A. de Finanzas va camino a convertirse en banco, tiempo un poco menor que el promedio para graduarse como universitario en el Paraguay.

Antecedentes y enfoque:

“Desde un comienzo, estuvimos enfocados al segmento de las microfinanzas... ahora que estamos en camino a convertirnos en banco, mantendremos nuestro foco y seremos el primer Banco de Microfinanzas de Paraguay” —confiesa Beltrán Macchi, uno de los fundadores y actual Director Ejecutivo de la entidad.

A principios de la década del noventa, un grupo de jóvenes profesionales fue contratado en calidad de gerentes, para desarrollar el proyecto de un banco local que obtuvo la autorización para operar. Algunos habían sido compañeros de estudios en la universidad, otros en el exterior (el INCAE Business School de Costa Rica); casi todos provenían del sector bancario y financiero.

El banco que los contrató cambió su enfoque estratégico, por lo que algunos de sus gerentes tomaron la decisión de formar, por cuenta propia, una nueva institución financiera que se mantenga fiel a los principios que ellos consideraban prudentes, y que anticipe los riesgos que ya por entonces se cernían sobre el sistema financiero paraguayo.

La participación de algunos miembros del actual directorio de Visión S.A., en un estudio sobre la solvencia del sistema financiero paraguayo, mostraron los indicios de riesgos en el sistema. La posibilidad de problemas futuros los llevó a plantearse una estrategia que les permitiera sobrevivir y crecer en un entorno que se presagiaba inestable.

La formación en el exterior y los estudios de solvencia del sector posibilitaron estructurar una sólida base financiera de operaciones, mientras que la experiencia ganada en

organismos internacionales como el BID¹ y su Programa de Microfinanzas fortaleció su estrategia.

“De los 15 años de existencia que tiene Visión S.A., la mitad del tiempo transcurrió en un entorno financiero inestable... aún así, pudimos sobrellevar la crisis y crecer. En todo este tiempo, un solo día dejamos de hacer desembolsos... el día que fue intervenido el Banco Unión, donde nos planteamos si seguíamos, o esperábamos el desenlace de la crisis. Al día siguiente ya estábamos nuevamente desembolsando préstamos a nuestros clientes” —termina relatando, Beltrán Macchi parte de la historia de la empresa y el momento de mayor incertidumbre vivido.

Un entorno inestable

Problemas de regulación, la corrupción desde el más alto nivel gubernamental hasta sectores financieros con empresas relacionadas, crisis económica y financiera de países vecinos y un mal manejo de la situación, produjeron en el Paraguay crisis financieras en 1995, 1996, 1998 y 2002.

Los bancos sufrieron retiros masivos y problemas de liquidez por lo que fueron intervenidos y cerrados con considerables pérdidas para el país. Los ahorristas retiraron sus depósitos y parte de ellos fue trasladado a los bancos internacionales. Esta concentración de depósitos en bancos internacionales y la disminución en el número de intermediarios financieros permitieron a los bancos aumentar su poder de monopolio.

Una de las manifestaciones de este poder monopólico fue que las tasas de interés pasivas fueron negativas en términos reales, y se restringió la oferta de crédito a las empresas de menor porte (ya sea en la cantidad o en el precio)².

TABLA 1: PARAGUAY. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE BANCOS Y FINANCIERAS (1995-2007)

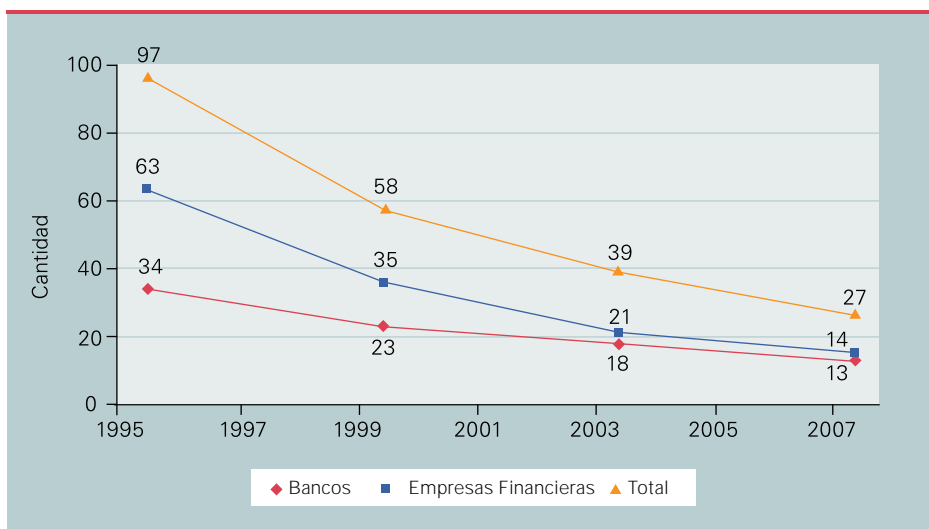
	Enero - 1995	Junio -1999	Enero - 2003	Junio - 2007
Bancos	34	23	18	13
Empresas Financieras	63	35	21	14
Total	97	58	39	27

Fuente: Elaboración propia según la información suministrada por la Superintendencia de Bancos.

La tabla y más adelante la gráfica, muestran la drástica disminución de las entidades bancarias y financieras en el Paraguay, las cuales se redujeron a un tercio en 12 años.

1 Banco Interamericano de Desarrollo
 2 Insfrán Pelozo, Anibal: “Concentración de Depósitos, Tamaño de los Bancos y sus Efectos sobre la Oferta de Crédito para las Empresas. El caso Paraguayo” - Banco Central del Paraguay - Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” Julio 1999.

Paraguay: Evolución de cantidad de Bancos y Financieras



Fuente: Elaboración propia según la información suministrada por la Superintendencia de Bancos.

Piedras angulares de la estrategia: recursos humanos y clientes

Desde los siete empleados iniciales a los 600 actuales la estrategia de la empresa se basó en las personas: sus clientes y sus empleados.

En relación con sus clientes, Visión S.A. ha podido crear una imagen favorable en un sector donde las financieras no son bien percibidas por el público en general, por sus altas tasas y por cierta práctica de no proveer información al consumidor. Esto le ha valido la fidelidad de sus clientes, que hacia fines del 2007 llegan a más de 80.000.

Uno de los principales valores de la organización es la orientación al cliente: los directivos de la empresa están convencidos de que el conocimiento del cliente, el trato amigable y personalizado así como la rapidez en las respuestas a sus requerimientos, son sus principales fortalezas competitivas.

La empresa cuenta con una declaración de *Derechos de los consumidores* que es un compromiso de *RESPETAR LOS DERECHOS DE LOS CLIENTES Y APORTARLES VALOR*. Además, realizan encuestas periódicas a los clientes, para que comenten cómo se les atiende, si están satisfechos o no con la gestión, y esto les permite mejorar su atención.



La gente en primer lugar

Es el nombre de una de las campañas promovidas por la empresa para cumplir su responsabilidad en cuanto a sus colaboradores. Está orientada a mantener competente a cada uno de sus empleados con un *Plan de desarrollo integral de las personas*, con el objetivo de contar con colaboradores saludables, física, mental y espiritualmente.

La inversión tecnológica y de infraestructura; la exigencia de una cantidad mínima de horas de capacitación por empleado, ofrecida o pagada por la empresa (30 horas/año); la provisión de seguros adicionales a los exigidos por la ley; el pago de otros beneficios como alimentación, gimnasio y masajes terapéuticos; actividades recreativas como viajes y concursos de talentos y la remuneración con incentivos variables en función a las metas de la empresa, constituyen una muestra representativa del compromiso de la institución con sus empleados.

En síntesis, toda la estrategia de manejo de los colaboradores está orientada a buscar competencias para cumplir con el objetivo de conjugar las acciones de responsabilidad social empresarial con las de la entidad comercial.

El objetivo de Visión S.A. respecto de su capital humano es lograr la identificación plena de su gente con la filosofía de la empresa y la construcción de un ambiente que propicie el desarrollo, con un espíritu de superación constante en un clima de respeto a la individualidad y a la participación en todos los procesos de negocios.

Ayudar a la gente a lograr su felicidad, a través de la realización personal; a lograr la armonía entre vida, familia y trabajo... concluye el enunciado institucional de Visión S.A. con relación a sus colaboradores.

Mejora en el clima organizacional. Más allá de las palabras

El interés en crear y mantener un ambiente propicio para el trabajo llevó a la empresa a implementar un sistema de evaluación del clima organizacional que mide 24 variables, las cuales están en la línea de la estrategia de la empresa.

Desde hace tres años, en forma periódica y sistemática, se están reportando los avances en cada una de las variables. La escala de calificación es de 1 a 5, y sigue el criterio utilizado por la Fundación Malcolm Baldrige³.

Las 24 variables están agrupadas en siete categorías principales, conforme a la siguiente tabla:



3. Modelo Malcolm Baldrige (1987, EE.UU.) Ver más detalles en: www.quality.nist.gov ///

EVOLUCIÓN DE LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Categoría	Agosto 2003	Agosto 2005	Julio 2006
1. Liderazgo	3,85	3,95	3,92
2. Planificación Estratégica	3,58	3,83	3,72
3. Enfoque en el Cliente y Mercado	4,09	4,19	4,15
4. Información y Análisis	3,89	4,03	4,04
5. Enfoque en los Recursos Humanos	3,84	4,05	3,99
6. Gestión de Procesos	3,67	3,90	3,93
7. Resultados de Negocio	3,85	4,09	4,04
Nota ponderada	3,88	4,05	4,02

Fuente: Visión S.A. de Finanzas

Nuevos enfoques para el Principio 1

El presente caso plantea ampliar el enfoque de considerar al crédito como derecho humano. El concepto que manejan los directivos de Visión S.A., es que *el acceso a servicios financieros en forma inclusiva* es un derecho humano básico.

Bajo este supuesto, el acceso a una gama de servicios financieros de parte de pequeños empresarios, normalmente excluidos del sistema bancario paraguayo, refuerza el principio seleccionado para el presente caso.

Estudios realizados⁴ por el Banco Central y la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” han concluido que la evolución del sistema financiero en el Paraguay se ha concentrado como consecuencia de las sucesivas crisis financieras, y que las empresas y corporaciones de menor tamaño sufrirían algún tipo de restricción en la oferta de crédito por parte del sistema bancario, generando recesión en algunas actividades productivas.

La labor de otros intermediarios financieros no bancarios (tales como cooperativas o empresas financieras) puede ser importante de manera a sustituir a los bancos como proveedores de crédito para las pequeñas y medianas empresas.

Por la estructura del sistema financiero en el Paraguay y la coyuntura de la mayoría de las empresas pequeñas con dificultad de acceso a créditos, se puede inferir que la creación de un banco concentrado en microfinanzas, es un aporte para el cumplimiento del principio 1, relacionado a la protección de los derechos humanos.

4 Insfrán Pelozo, Anibal: “Concentración de Depósitos, Tamaño de los Bancos y sus Efectos sobre la Oferta de Crédito para las Empresas. El caso Paraguayo” - Banco Central del Paraguay - Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” - Julio 1999.

Cambios esperados en el sector

En opinión de los directivos de los bancos internacionales de plaza, el ingreso de Visión S.A. de Finanzas como un nuevo banco no competirá con ellos; de hecho, bancos como el *Citibank* han dejado de operar en el segmento de la banca personal y se han concentrado en clientes corporativos y empresas locales grandes.

El enfoque micro de Visión S.A. competirá en un segmento distinto en el Paraguay, donde la mayoría de las empresas son de tamaño medio y pequeño. La teoría financiera diferencia el negocio bancario de prestar grandes sumas de dinero, del negocio de proveer pequeños préstamos.

Es evidente que algunos tipos de empréstitos pequeños están altamente influidos por la información obtenida como resultado de un proceso de relaciones a largo plazo⁵.

Con una base de 80.000 clientes y una aspiración de llegar a 200.000 en un plazo de cinco años, parece que el manejo de la información y la relación creada con sus clientes en 15 años serán fundamentales para Visión S.A.

El horario de atención al público hasta las 17:00 se mantendrá, en un sistema bancario tradicional que abre sus puertas a las 8:00 y cierra a las 13:00. Esta diferencia puede generar presión en los bancos tradicionales cuyos clientes pueden exigir mayor cobertura.

Anticipando efectos

Los principales directivos de Visión S.A. han iniciado un ciclo de presentaciones a los empleados en todas las sucursales, con el fin de identificar ventajas y desventajas.

A los empleados les parece más favorable la idea de ser funcionarios bancarios, como sinónimo de mayor estatus. Temen que exista mayor exigencia en el tiempo laboral, y saben de la existencia de leyes que exigen un aporte a la caja bancaria, virtualmente en quiebra, en vez del aporte a la seguridad social que incluye una jubilación.

Según los directivos de Visión S.A. se está previendo un mayor nivel salarial para los colaboradores, y se espera que, con un sistema de apoyo, se identifiquen los motivos por los que se prolongará el horario normal de trabajo. Así también se comprometen a tomar medidas para solucionar los problemas que surgieren.

Empleados de Visión S.A. entrevistados al azar demostraron tener conocimiento de la transformación en banco, y de la eventual pérdida del aporte jubilatorio al verse obligados por las leyes vigentes a cambiar de sistema, que representa un costo ineludible para pasar a un nivel bancario.

5 Berger, Allen N. y Udell, Gregory F.: "Universal Banking and the future of small business lending" in A. Saunders and I. Walters, eds., *Financial System Design: The Case for Universal Banking*. Irwin Publishing, Homewood, IL. (1996).

No existe información sobre si la federación de sindicatos de trabajadores bancarios del Paraguay incidirá en la formación de un sindicato dentro de la institución y cuáles serían las relaciones futuras del mismo con la empresa. Por de pronto, las acciones de la empresa a favor de sus empleados han permitido crear un sólido compromiso con ellos.

Preguntas para reflexionar

Aunque Visión S.A. de Finanzas se transforme en un banco de microfinanzas y siga empeñada en valorar a sus clientes, deberá asumir nuevas oportunidades de negocios y elegir cuáles son los que están en la misma línea de la estrategia de microfinanzas elegida.

¿Debería rechazar la empresa oportunidades con buena rentabilidad, pero que saliesen del segmento micro? ¿Cómo conjugar oportunidades sin perder el objetivo?

A pesar de la apreciación positiva de los directivos, ¿Existiría algún tema que debiera ser considerado en forma especial o que debiera preocupar a la nueva institución?

¿Serán necesarias consideraciones adicionales en la política de capital humano o con algún segmento muy específico de los clientes?

D. MARCO ANALÍTICO

Observaciones preliminares

El objetivo de utilizar un mismo marco analítico para el desarrollo de casos es el de poder realizar análisis comparativos y agregados entre las distintas experiencias que se van registrando. Esto permitirá aumentar las oportunidades de aprendizaje y desarrollar nuevos conocimientos, producto del esfuerzo mundial de implementar el Pacto Global.

1. Visión

La forma como fue elaborada la visión de la empresa, en forma amplia y ambiciosa, permite que, aunque la empresa se transforme en otro tipo de entidad –de una financiera a un banco–, se mantenga sin mayores cambios.

Existen, en forma explícita, políticas tendientes a alinear la Visión, Misión, Principios y Estrategia con sus acciones de responsabilidad social empresarial.

Recientemente se revisaron la Visión y Misión de la empresa. La primera se mantiene en: *Ser la mejor empresa microfinanciera de América Latina* y se amplía con decla-



raciones que refieren a una búsqueda de eficiencia y a marcar estándares en el sector y en la región.

La segunda está orientada a ofrecer servicios financieros amplios en el segmento de las microfinanzas. Su estrategia competitiva está basada en el servicio eficiente y trato amigable para atender las necesidades de sus clientes, uno por uno.

La creatividad es considerada la principal arma competitiva, apoyada en los criterios fundamentales que consideran deben regir el comportamiento de toda institución financiera: seguridad, rentabilidad, liquidez.

En la ampliación de la Misión, se destaca la responsabilidad social empresarial como un modelo de gestión por seguir. La ética, la cobertura, la inclusión y el alcance de sus servicios son temas puntuales que se desarrollan en la Misión de la empresa.

2. Liderazgo

Al concretarse la transformación de Visión S.A. de Finanzas en un banco, será el primer caso en que una financiera se transforme en banco en el sistema financiero paraguayo. También será el primer banco orientado a las microfinanzas en el país.

El liderazgo de sus directivos permitió la creación y crecimiento de la institución, a pesar de pasar la mitad del tiempo de su vida como empresa, en medio de crisis financiera.

3. Empoderamiento

Las acciones de Visión S.A., orientadas a capacitar y formar a sus empleados para la atención personalizada de cada uno de sus clientes, y el esquema de apoyo a su capital humano, que busca su realización personal, ha permeado en la cultura de la organización creando un espíritu de solidaridad y de predisposición a la innovación.

El establecimiento de un sistema de remuneración que incentiva los logros y de un sistema de evaluación del clima organizacional que está en la misma línea que los objetivos de la organización, permite canalizar el bienestar de los empleados en la búsqueda de un trato diferente a los clientes.

4. Políticas y estrategias

La organización cuenta con políticas y procedimientos claros y conocidos. El enfoque en su capital humano ha permitido crear, a su vez, un equipo de personas que brinda un trato diferente a los clientes. La empresa conoce bien a su cliente, pero busca incrementar ese conocimiento, gracias a los gustos y preferencias del mismo.

A criterio de sus directivos, la meta hacia un segmento que requiere mucha información y conocimiento, la atomización del crédito, las políticas de recuperación y una atención diferente al público convergen en una estrategia óptima.

5. Recursos

Visión S.A. de Finanzas lleva una contabilidad muy ordenada de los recursos invertidos y previstos. Tiene presupuestados y registrados las siguientes líneas de inversión.

82

BENEFICIOS ASISTENCIALES AL CAPITAL HUMANO
Asistencia médica y hospitalaria. Asistencia económica y financiera. Seguros de vida y de accidentes personales. Asistencia alimenticia.
CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA SOCIAL
Entrenamiento, asistencia social y escolar.
AMBIENTE DE TRABAJO, SEGURIDAD Y SALUBRIDAD
Ambiente de trabajo. Infraestructura y seguridad. Prevención de accidentes y planes de reacción. Tratamiento de la insalubridad por manejo del dinero y áreas de archivo.
CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA SOCIAL
Entrenamiento, asistencia social y escolar.
SOLIDARIDAD EN LA ORGANIZACIÓN
Promoción del espíritu solidario. Programa de voluntariado.
AMBIENTE INTERNO
Programa de reciclado. Efectos de bienes de uso, control de emisión de gases de vehículos. Políticas de crédito en relación con el cuidado del medio ambiente. Distribución de la cartera de créditos desde la perspectiva económica, social y ambiental.

AMBIENTE INTERNO
Programa de reciclado. Efectos de bienes de uso, control de emisión de gases de vehículos. Políticas de crédito en relación con el cuidado del medio ambiente. Distribución de la cartera de créditos desde la perspectiva económica, social y ambiental.
ÁMBITO CULTURAL INTERNO
Beneficios recreativos y deportivos. Evento cultural interno. Reconocimientos en gestión de la calidad. Charlas de orientación e información. Incentivos por graduación en estudios superiores.
REGISTRO DE INVERSIÓN DE RECURSOS EN EL AMBIENTE EXTERNO
Programa de compromiso con la sociedad. Programa de compromiso con los gremios. Programa de compromiso con los proveedores. Compromiso con los clientes. Formación integral de la niñez y de la adolescencia. Pasantías laborales y primer empleo. Apoyo a colectas de fundaciones. Salud ciudadana. Compromiso con las comunidades donde operan. Inserción laboral de la mujer. Programa de "Empleo Joven". Apoyo a la gestión ambiental de los municipios. Programa de reciclado de desperdicios. Capacitación ambiental a colaboradores y clientes.

6. Innovación y proceso

Visión S.A. incentiva la participación de su capital humano como elemento creador de la innovación y de interpretación de las necesidades, deseos y gustos del cliente.

El apoyo en última tecnología e interconexión informática sirve de soporte para la identificación y comunicación de las oportunidades detectadas.

7. Efecto en la gente

Un plan de desarrollo integral se propone contar con colaboradores saludables, física, mental y espiritualmente. Esto quiere decir que sus empleados se realicen en el trabajo y sean felices y solidarios.

Un importante apoyo en todos los ámbitos es ofrecido para influir en sus colaboradores de manera positiva. La retroalimentación aleatoria de los empleados entrevistados revela satisfacción y compromiso con la empresa y los clientes.

En todas las actividades de responsabilidad social empresarial se involucra a los empleados, quienes participan activamente, viendo cómo su organización apoya a la comunidad y sintiéndose partícipes de todos los aportes de su empresa en beneficio de la comunidad.

8. Efecto en la cadena de valor

Un programa especial para influir sobre la cadena de valor es el que se refiere al fortalecimiento de ocho proveedores considerados claves para la organización. Dicho programa es realizado con el apoyo de la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) y el BID.

9. Efecto en la sociedad

Existe un plan anual de responsabilidad social empresarial que contiene programas concretos y un presupuesto financiero asignado que supera el 25% de las utilidades del ejercicio anterior.

Visión S.A. de Finanzas ha creado una gerencia encargada de la labor de Responsabilidad Social Empresarial que trabaja en lo que denomina el ámbito interno como también el externo.

En el ámbito externo, el apoyo a diferentes organizaciones es realizado a partir de la premisa siguiente: el organismo debe ser un referente en su sector (niñez y adolescencia, ambiental, cultural, gremial) y/o realizar una actividad importante en la localidad donde se encuentre asentada la filial o sucursal. En todos los casos, se busca que los colaboradores de Visión S.A. participen y se integren activamente.





Todos los aportes a diferentes instituciones, incluido el tiempo que dedican los gerentes y empleados, está registrado.

Finalmente, el financiamiento de las actividades de muchos de los 80.000 clientes, en su mayoría microempresarios que no hubiesen tenido cabida en el sistema bancario tradicional, y el decidido apoyo monetario a actividades aún en épocas de crisis e incertidumbre, permitió que muchas pequeñas empresas puedan crecer, desarrollarse, crear empleos, exportar y generar divisas para el país, tal como testimonia uno de sus clientes:

*“Mi marido y yo habíamos empezado con tres máquinas, gracias a Visión S.A. , obtuvimos créditos. Hoy en día somos ochenta personas con mano de obra calificada, ofreciendo prendas de exportación”.*⁶

10. Presentación de informes y comunicación sobre el progreso

Es la primera empresa paraguaya en presentar al público su *Reporte de Sostenibilidad*.

La empresa prepara anualmente detallados informes en los que registran sus avances y cuantifican sus esfuerzos.

Existen también reportes específicos para los accionistas, informes de auditoría, información financiera periódica. El hecho de ser una empresa emisora de capital abierto y de haber recibido fondos del exterior⁷, la obliga a divulgar permanentemente sus acciones.

E. INFORMACIÓN CONTEXTUAL

Case Story Details

Organization Name: VISIÓN S.A.

Case Story Title: “Gente al servicio de la gente. El acceso a servicios financieros como derecho humano”

Case Story Date: 2007/10/31

Issues Addressed: Principle 1 - Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights

Case Story Category: Internalization Project

Countries of Impact: Paraguay

Case Description

Principio del Pacto Global priorizado

Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.

Links to Case Stories: www.vision.com.py

Authors: Prof. Pedro Mancuello

Contact Person: Darío Colmán

Note: Responsibility for the content of participants’ Communication on Progress and any other public communication related to the Global Compact principles and their implementation lies with participants themselves and not with the UN Global Compact Office.

⁶ Teresa Díaz de Rolón, Propietaria de Textiles del Sur (empresa de confecciones).

⁷ Una lista más detallada de los inversionistas institucionales se encuentra en el ANEXO 1.

ANEXO 1: Instituciones financieras que aportan a Visión S.A.

 CAF	US\$ 750.000	 Oikocredit <i>Invertir en las personas</i>	US\$ 1.500.000
ProFund <i>Internacional, S.A.</i>	US\$ 1.000.000	 ACCION Investments	US\$ 1.100.000
Triodos Bank	US\$ 500.000	 IFID <small>THE ONLY FUND FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT</small>	US\$ 4.000.000
 AECI	US\$ 2.666.730		

CIRD



Transformando debilidades en fortalezas

**Centro de Informaciones y
Recursos para el Desarrollo (CIRD)**



Red del Pacto Global
Paraguay

ÍNDICE

A. RESUMEN DEL CASO	91
Principio del Pacto Global priorizado	91
Cruce de caminos	91
B. PERFIL DE LAS EMPRESAS	93
Empresa del sector privado	93
Entidades públicas.....	93
Administración Nacional de Electricidad (ANDE)	93
Ministerio de Educación y Cultura (MEC)	93
Organizaciones No Gubernamentales involucradas.....	94
El CIRD y su convenio con la ADEC (Asociación de Empresarios Cristianos). “Programa Empleo Joven”	94
C. EL CASO: <i>Transformando debilidades en fortalezas</i>	95
Con OSC y empresas privadas: <i>NH Confecciones</i>	95
Experiencias del CIRD con el sector público	97
Otras iniciativas apoyadas por el CIRD	99
D. MARCO ANALÍTICO	100
Observaciones preliminares	100
1. Visión	101
2. Liderazgo	101
3. Empoderamiento	102
4. Políticas y estrategias.....	102
5. Recursos	103
6. Innovación y proceso	103
7. Efecto en la gente.....	104
8. Efecto en la cadena de valor	104
9. Efecto en la sociedad.....	104
10. Presentación de informes y comunicación sobre el progreso	105
E. INFORMACIÓN CONTEXTUAL	105
Case Story Details.....	105
ANEXO 1:	
CIRD. Organizaciones, proyectos y resultados	106
El “Programa Empleo Joven”, del CIRD.....	107
Objetivo general.....	107
Objetivos específicos.....	107
Otros proyectos ejecutados por el CIRD	107
ANEXO 2:	
Staff del CIRD.....	109





A. RESUMEN DEL CASO

El Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD) inició sus operaciones en 1988 con el objetivo de apoyar a las diferentes organizaciones de la sociedad civil, que fueron sistemáticamente silenciadas o presionadas para alinearse al régimen de gobierno del General Alfredo Stroessner (1954-1989).

Con el derrocamiento del sistema autoritario en 1989 se inicia, de manera lenta, un proceso de fortalecimiento y creación de nuevas organizaciones de la sociedad civil, desde comisiones vecinales, asociaciones sin fines de lucro, hasta nuevas empresas privadas.

Además de buscar que las organizaciones se conviertan en protagonistas del desarrollo con responsabilidad social, el CIRD aspira a mejorar la capacidad de las mismas para incidir en políticas públicas.

El CIRD ha trabajado con otras organizaciones no gubernamentales, con empresas públicas y privadas. Sus esfuerzos se han concentrado en promover la participación de la sociedad civil en el diseño e implementación de mejores políticas públicas, así como un monitoreo de las mismas en todos los niveles (municipal, departamental, nacional). En el ANEXO se adjunta un listado de los diferentes proyectos ejecutados.

Principio del Pacto Global priorizado

La diversidad de proyectos del CIRD abarca, transversalmente, varios principios relacionados a los derechos humanos y laborales, así como proyectos de concienciación que abarcan al ambiente.

El presente caso está contemplado en el Principio 6 del Pacto Global: *Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.*

El caso se enfoca principalmente a las personas que padecen discriminaciones por causa de alguna discapacidad.

¿De qué manera, con qué eficiencia, resultados y aprendizajes se puede incorporar laboralmente a personas discriminadas, por causa de alguna discapacidad?. Es la pregunta que sirvió de hipótesis a este caso.

Cruce de caminos

El apoyo del CIRD, a otras ONG que trabajan con discapacidades y el resultado de la interacción de estas entidades con el sector público y con empresas privadas, han generado innovación en materia de eficiencia empresarial en el sector privado y la producción de materiales inéditos para capacitación de sordomudos, en el sector público.

El proceso muestra que existen caminos donde se cruzan las iniciativas privadas, públicas y de otros sectores de la sociedad civil; y que los resultados de esta interacción se traducen en la inserción laboral de sectores discriminados: como jóvenes (primer empleo), discapacitados (sordomudos), mujeres con antecedentes penales (internas del “Buen Pastor”), entre otros.

En el caso de una empresa privada de confecciones, los resultados de la inserción laboral de los discapacitados en particular se han caracterizado por una notable mejora en la eficiencia, y por un cambio en la cultura laboral de la empresa. *NH Confecciones* consiguió mejorar la calidad de sus prendas de exportación reduciendo la terminación de “segunda calidad” de 50% a 3%.

En el caso de una empresa pública, la empresa estatal de electricidad (ANDE) elaboró el primer “Manual del lenguaje de señas”, desarrollado con el objetivo de *profundizar el concepto de igualdad de oportunidades entre sus funcionarios*, a fin de permitir que los discapacitados sordos de dicha institución puedan acceder a las capacitaciones normales que realizan periódicamente todos los funcionarios.

Dicho material recibió la colaboración de la Asociación Paraguaya de Sordos, la cual es apoyada por el CIRD en uno de sus programas, y está siendo validado por el Ministerio de Educación y Cultura para ser usado en otras instituciones.

Entre las iniciativas de las organizaciones de la sociedad civil apoyadas por el CIRD existen algunas que buscan modificar la ley que establece la obligatoriedad de contratar un mínimo de discapacitados. Esta ley, vigente desde el 2005, afecta a todas las empresas públicas y obliga a contratar un mínimo de 2% de discapacitados sobre los funcionarios administrativos. El proyecto plantea elevar al 5% la cantidad contratada, calculada además sobre el total de los funcionarios del sector público.

En el caso de la ANDE, que es una de las empresas públicas más eficientes y que cumple cabalmente con la ley anteriormente citada, no se han observado mejoras como resultado de la contratación de discapacitados. En cambio, la experiencia de la empresa del sector privado es distinta, pues aumentó notablemente la calidad de sus prendas de exportación, contratando a discapacitados sordos.

Se espera que los esfuerzos voluntarios de la ANDE en igualar oportunidades para sus funcionarios sordos, tenga resultados auspiciosos en el futuro. Las preguntas del caso están enfocadas a descubrir si es posible replicar, en el sector público, los buenos resultados observados en el sector privado.



B. PERFIL DE LAS EMPRESAS

EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO

NH Confecciones (propiedad de Natalia Hiestand) es una empresa del sector de las confecciones, con marca propia y orientada al mercado local. Es además una de las pioneras en exportación. Actualmente, envía al exterior un promedio de 35.000 a 40.000 prendas por temporada (dos veces por año). En el mercado local, es dueña de tres tiendas y vende de 15.000 a 20.000 prendas por temporada. Cuenta con 40 empleados.

ENTIDADES PÚBLICAS

ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD (ANDE)

En 1964, por Ley N° 966, se crea la ANDE como ente autárquico y se aprueba su Carta Orgánica.

La misión de la ANDE es satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país para contribuir a su desarrollo y al bienestar de la población, con responsabilidad social y ambiental, promoviendo la excelencia en la administración de los recursos y en la prestación de sus servicios.

Según el último informe preparado por la entidad, la potencia instalada propia de la ANDE está constituida por la Central Hidroeléctrica del *Acaray*, con 210 MW y las centrales térmicas de Nueva Mestre, Bahía Negra y Pedro Juan Caballero que, juntas, suman una potencia de 6,1 MW.

La ANDE es una de las pocas empresas públicas que cumple la Ley N° 2479/04, “*Que establece la obligatoriedad de la incorporación de personas con discapacidad en las instituciones públicas*”. A fines del 2007, sus 41 funcionarios discapacitados, representaban el 3,5% de sus 1188 funcionarios administrativos.

Es la empresa pública con mayor alcance de servicios, sobrepasando el 90% de cobertura a nivel nacional.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA (MEC)

La misión fundamental del Ministerio de Educación y Cultura es garantizar una educación de calidad, a fin de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población.

La Dirección de Educación Especial está evaluando, conjuntamente con la Asociación Paraguaya de Sordos, la incorporación del Lenguaje de Señas en el currículo de educación especial.

Organizaciones No Gubernamentales involucradas

El CIRD apoya a las siguientes organizaciones e iniciativas que trabajan con discapacitados¹

Organizaciones	Nombre de la iniciativa	Logros más importantes
Fundación SARAKI	Inclusión Laboral Efectiva	Inclusión de personas con discapacidad en la nómina de Instituciones Públicas(2% del total de sus funcionarios administrativos)
Fundación ALEGRÍA	Iguales en derechos y oportunidades	Programa de Fondos Especiales con la Municipalidad de Asunción
Fundación SOLIDARIDAD	Servicio de inserción laboral para personas portadoras de discapacidad física (SILDIF)	Implementación de un Programa de Inserción Laboral de personas con discapacidad física.
Asociación Paraguaya de Sordos	Acceso a la información de personas sordas en vistas a la construcción de ciudadanía	Edición, por parte de la ANDE y el MEC, de un Manual de Lenguaje de Señas e inclusión en el currículum de Educación Especial del Ministerio de Educación (MEC)
Global ... Infancia	Fortalecimiento de políticas públicas para personas con discapacidad con énfasis en el sector infancia en el Departamento Central	Municipalidades de Guarambaré, Fernando de la Mora y San Lorenzo
Inst. "Antonio Próvolo", de la Congregación "Hnas. de María"	Igualdad social y laboral de Discapacitados Sordomudos	Proyectos de ordenanzas sobre apoyo a personas con discapacidad en 14 municipios del Dpto. Central
Fundación APAMAP	Inciendo en políticas públicas localizadas en el Alto Paraná, a través de la participación pro-activa de las personas con discapacidad y las organizaciones de personas con discapacidad apoyadas por la comunidad	Presentación de proyectos de ordenanza municipal (Ciudad del Este, Hernandarias, Presidente Franco y Minga Guazú). Acuerdo con 12 dispensarios médicos de Ciudad del Este para prevención y detección de personas con discapacidad
Pastoral de la Juventud, Diócesis de Ciudad del Este	Alto Paraná: ¡Reconoce tus Capacidades y Diferencias!	Plan Departamental, elaborado en forma participativa, aprobado por la Gobernación del Alto Paraná

El CIRD y su convenio con la ADEC (Asociación de Empresarios Cristianos). "Programa Empleo Joven"

La ADEC fue creada en 1981 por un grupo de 53 empresarios. Su Misión es participar activamente en la transformación y desarrollo de la sociedad y promover la formación integral del empresario y su responsabilidad social. Es una de las instituciones referentes en su sector.

El convenio entre el CIRD y la ADEC busca contribuir a la gestión de alianzas para el "programa de Empleo Joven", proporcionando información sobre empresas, personas e instituciones; realizando visitas y contactos con empresarios y firmando, con el CIRD, los convenios correspondientes a dichas alianzas.

1. Un resumen más detallado de los logros e instituciones se adjunta como anexo.

C. EL CASO: *Transformando debilidades en fortalezas*

Historias de experiencias de la aplicación del Principio 6, en los proyectos del CIRD

Con OSC y empresas privadas: **NH Confecciones**

“Creo firmemente en la transformación de las personas por medio del trabajo”– revela Natalia Hiestand, propietaria de NH Confecciones– *“todos tenemos necesidad de lograr algo en nuestras vidas...y las personas que no tienen oportunidades de realizarse trabajando, buscan logros negativos como la delincuencia”*.

La joven empresaria confiesa un testimonio de vida en una situación extrema, que terminó transformándola. Fue víctima de un robo, por parte de empleados de su confianza, quienes fueron denunciados y terminaron en la cárcel. Actualmente, NH participa activamente en programas de capacitación que permiten dar oportunidades laborales a sectores discriminados o excluidos.

CRUCE DE CAMINOS. INTERACCIÓN DEL CIRD CON EMPRESAS PRIVADAS, PÚBLICAS Y OTRAS ASOCIACIONES

Cuando el sector de la confección quiso superar el problema de la fuga al exterior de mano de obra capacitada, contactó con su gremio, la ADEC. Esta apoyaba el “Programa de Empleo Joven” del CIRD, cuyo coordinador, Nicolás Campos, dijo: *“Si lo que buscan es personas a quienes capacitar, tenemos cientos de jóvenes que están buscando su primer empleo”*.

Posteriormente, producto de la sinergia entre dos proyectos desarrollados simultáneamente por el CIRD “Programa Empleo Joven” e “Igualdad social y laboral de Discapitados Sordomudos”, surgió la propuesta de incluir en la capacitación destinada a jóvenes a un grupo del programa de discapacitados sordomudos.

Empresas como NH no solamente aceptaron el desafío de capacitar a sordomudos, sino que, además, solventaron sus pasajes y el costo de los instructores especiales requeridos.

A octubre del 2007, NH capacitó al segundo grupo de jóvenes con discapacidad auditiva y ha contratado a algunos jóvenes del primer grupo.

RESULTADOS

Al explicar los resultados de la contratación de sordomudos, Natalia Hiestand sonrío con satisfacción, pues las personas discapacitadas demostraron un desempeño superior al de otros empleados considerados “normales”.



El hecho de ser sordos les permitía una mejor concentración en un ambiente ruidoso, como lo es un taller de confecciones. Adicionalmente, su esfuerzo para demostrar que sólo necesitaban una oportunidad para trabajar y la alegría natural de estas personas terminaron por cambiar el ambiente laboral del taller de confecciones de NH.

Antes, la producción de prendas para exportación alcanzaba el 50% de calidad “de primera”, mientras que la otra mitad –con calidad “de segunda” era rechazada para exportación y debía ser ofertada en el mercado local a un precio inferior al normal.

Durante el 2007, de las prendas producidas para exportación, sólo el 3% fue rechazado, vale decir que el 97% fue de primera calidad.

PROBLEMAS

El proceso no estuvo exento de dificultades, pues la actitud colaboradora y solidaria de los antiguos empleados cambió cuando se enteraron que la empresa contrataría parte del grupo de jóvenes y discapacitados.

La eficiencia y el empeño demostrados por los jóvenes representaría una gran competencia para quienes serían, en adelante, colegas de trabajo. La gerencia supo manejar la situación y mantener el cambio cultural que se había logrado.

OTROS DESAFÍOS

La opción por sectores excluidos, condujo a la empresa a formar la Asociación para el Trabajo Solidario (TRASOL) cuyo objetivo es capacitar a las internas del penal de mujeres para reinsertarse al mercado laboral.

Las preguntas que surgen en base a la experiencia de una empresa que trabaja con discapacitados y exconvictas son:

- ¿Existen diferencias en actitud y rendimiento entre los empleados con discapacidad física y aquellos que buscan reinsertarse a la sociedad una vez cumplida su condena?
- ¿Existen consideraciones especiales que tomar en cuenta para aquellas empresas que quieran incorporar sectores discriminados?

ROMPIENDO MOLDES

En las industrias con elevados niveles de ruido y que requieren concentración, padecer de un impedimento auditivo resultó ser una ventaja antes que un problema:

- ¿Qué otras supuestas discapacidades podrían ser, en realidad, fortalezas que no están siendo aprovechadas por las empresas para aumentar su competitividad?



PENSANDO EN OTROS SECTORES...

¿Es aplicable la experiencia del sector de confecciones a otras áreas? ¿Qué necesitaría ser adaptado o cambiado?

EFFECTOS EN LAS PERSONAS Y EN LA EMPRESA

Natalia Hiestand cuenta que siempre trabajó en actividades gremiales y un tiempo incursionó en la política. No obstante, llegó a la conclusión que su mejor aporte lo realiza desde su empresa, gracias a que supo conjugar producción y calidad de exportación con programas de capacitación e inclusión social.

Siente que el trabajo le ha permitido transformar y mejorar la autoestima de sus empleados. *“Ellos están orgullosos, porque saben que aquí no se regala nada, todo lo que tienen se lo ganaron trabajando; en eso, soy muy exigente con ellos”* concluye.

EXPERIENCIAS DEL CIRD CON EL SECTOR PÚBLICO

Las oficinas del ingeniero Richard Takao Moriya, Jefe de Capacitación de la ANDE, queda al fondo del edificio principal, en un fresco caserón con resplandecientes baldosas verdes y blancas.

Visibles letreros que enuncian la Visión y Misión de la institución indican que dichas palabras han permeado a distintos niveles de la entidad y representan más que un compromiso, un desafío para funcionarios como el Ing. Moriya.

“Nuestra meta va más allá de ser la mejor empresa de servicios públicos a nivel nacional, queremos estar entre las 10 mejores empresas de la región, en nuestro sector”, explica. *“Para eso, la capacitación es fundamental”*.

El Departamento de capacitación de la ANDE cuenta con elevados estándares y políticas para garantizar una capacitación continua de todos los funcionarios.

EL PROBLEMA

¿Cómo cumplimos las metas de capacitación anual de todos los funcionarios, si no existen cursos para nuestros funcionarios sordos? Esta pregunta del Ing. Moriya, sin respuesta durante mucho tiempo, fue la que motivó la búsqueda de una solución práctica.

Los responsables de capacitación de la ANDE estaban preocupados no solamente en cumplir la ley y contratar discapacitados, sino que querían ir aún más lejos: lograr la igualdad de condiciones para todos, porque consideraban que la discriminación contra los discapacitados iba más allá de lograr el acceso al empleo. *Se discrimina a una persona cuando ésta no tiene las mismas oportunidades de capacitación que sus colegas.*

LA SOLUCIÓN

Consistió en contratar un profesional dibujante, a fin de que, asistido por especialistas en el lenguaje de los sordos, pudiera desarrollar un material único que serviría de “guía” para traducir al lenguaje de los sordos cualquier tipo de capacitación.

Dicho manual, hoy terminado, es propiedad intelectual de la ANDE y está, en este momento, en proceso de validación por las instituciones públicas correspondientes y por las asociaciones que representan a los sordos.

LA INSTITUCIÓN

La ANDE es una de las empresas públicas con mayor cobertura nacional. Según los informes de las ONG’S que trabajan con discapacitados, es la empresa que mayores esfuerzos ha hecho para cumplir la Ley 2479/04 *“Que establece la obligatoriedad de incorporar personas con discapacidad en las Instituciones Públicas”*.

RELACIÓN CON EL CIRD

El CIRD ha apoyado proyectos de iniciativas ciudadanas dirigidas a incidir en los discapacitados, a través de las fundaciones SARAQUI, ALEGRÍA, SOLIDARIDAD y APAMAP; de las Asociaciones “Paraguaya de Sordos” y de “Ciegos del Paraguay”; de “Global...Infancia”; del Instituto Antonio Próvolo, de la Congregación de las Hermanas de María, y de la Pastoral de la Juventud de la Diócesis de Ciudad del Este.

Los resultados de estos proyectos han sido beneficiosos a nivel local, departamental y nacional.

Justamente, una de estas instituciones, la Asociación Paraguaya de Sordos, en el marco del Programa de Apoyo a las iniciativas ciudadanas financiado por USAID (siglas en inglés de la Agencia para el Desarrollo Internacional, del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica), ejecuta la iniciativa denominada “Acceso a la información de personas sordas en vistas a la construcción de la ciudadanía” y busca la inclusión del Lenguaje de Señas en el Currículo de Educación Especial del MEC.

También ha iniciado un proyecto de validación con la ANDE, de su Manual de Lenguaje de Señas, de manera a que pueda ser usado en instituciones educativas nacionales.

PREGUNTAS SIN RESPONDER

La pregunta que quedó sin respuesta en la ANDE, se refiere a la medición del efecto que ha generado en la institución, la contratación de personas discapacitadas. Aún no se ha podido determinar si la contratación de personas con discapacidad ha permitido obtener cambios en la productividad de los sectores en los que estas personas prestan sus servicios.

A nivel individual, sus indicadores, registrados en el sistema, son similares a las de otros empleados sin discapacidades (ausencias, llegadas tardías, reposo médico, entre otros).

A diferencia de los efectos identificados en el sector privado como la mejora en el ambiente laboral y un aumento en la calidad del producto, en la ANDE no se ha visto aún el resultado del cumplimiento de su obligación legal de incorporar a discapacitados.

Vale la pena preguntarse lo siguiente: una vez que la institución vaya más allá del cumplimiento de la norma y consiga incorporar a los discapacitados a un programa anual de capacitación, ¿reconocerían estos que la empresa está interesada no solo en cumplir la ley, y retribuirían a la institución aprovechando la oportunidad de capacitarse mejorando su desempeño?

Finalmente, si bien existe una obligación legal en el sector público, comparada con la contratación voluntaria en el sector privado, ¿cómo afectaría esta diferencia al desempeño de las personas discapacitadas?

Teniendo en cuenta que la ANDE es una empresa pública de miles de empleados, en comparación con una empresa privada, pequeña, de menos de 50 empleados y una cultura desarrollada sobre la base de los valores y convicciones de su propietaria, ¿sería posible utilizar los buenos resultados observados en el sector privado para aplicarlos al sector público?

OTRAS INICIATIVAS APOYADAS POR EL CIRD

En el 2004 se promulgó una ley que obliga a las empresas públicas a contratar personas con discapacidades. Esta norma puede ser vista como un avance en el principio de equidad, es decir, dar más a los que se encuentran en condiciones desfavorables.

En el 2007, los esfuerzos de organizaciones que trabajan o representan a los discapacitados estaban empeñadas en cambiar la ley en dos sentidos: por un lado, aumentar el porcentaje establecido de un 2%, para llegar a un 5% de contratación obligatoria de personas discapacitadas en las entidades públicas; y por otra parte, que dicho porcentaje sea interpretado sobre la totalidad de los funcionarios, y no solamente sobre los funcionarios administrativos, como figura en la ley.

Cabría preguntarse, ¿cuáles serían los límites a considerar, si pretendemos, por ley, obligar al sector público a contratar a personas que, finalmente representa un costo para los contribuyentes?



¿ESTAMOS EN EL CAMINO CORRECTO?

La Constitución Nacional, en su Art. 58, garantiza la igualdad de oportunidades y la inserción social de las personas con discapacidad, y el Art. 88, en su segundo párrafo, dispone que: *“El trabajo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas o mentales será especialmente amparado”*.

Otra ley, como la N° 122/90, establece privilegios especiales a favor de las personas excepcionales. Y la N° 1626, de la Función Pública, cita que *“la discapacidad física no será impedimento para el ingreso a la función pública”*.

La Ley N° 2479/04 estipula la obligatoriedad de la incorporación de las personas con discapacidad en las instituciones públicas al decir que *“su plantel de personal debe contar con un porcentaje de personas con discapacidad, que no será menor al 2% del total de sus funcionarios administrativos”*.

La ley que exonera el pago de pasaje en transportes públicos a personas ciegas y un acompañante, fue aprobada en noviembre del 2007.

Si sumamos a estas loables iniciativas, otros anteproyectos que han sido presentados, como: el de otorgar pensiones vitalicias a todas las personas mayores de 60 años; una jubilación para las amas de casa y los reclamos de todo un sector con bajos niveles salariales y de productividad, es fácil imaginarse la presión que recibe el Estado para equilibrar su presupuesto, en un país donde no existe el hábito de tributar, a pesar de una baja presión impositiva.

D. MARCO ANALÍTICO

Observaciones preliminares

El objetivo de utilizar un mismo marco analítico para el desarrollo de casos es el de poder realizar, posteriormente, análisis comparativos y agregados entre las distintas experiencias que se vayan registrando.

Esto permitiría aumentar las oportunidades de aprendizaje y desarrollar nuevos conocimientos, producto del esfuerzo a nivel de mundial de implementar el Pacto Global.

En el caso particular del CIRD, sus intervenciones han resultado positivas en otras organizaciones no gubernamentales, en empresas privadas y públicas, que poseen, a su vez, su propia visión, su liderazgo, su forma de estructurarse, y los efectos que logran producir.



El presente caso se estructuró sobre la experiencia del CIRD.

1. Visión

La Visión del CIRD está orientada a *“Incrementar el impacto y la sustentabilidad de proyectos para el desarrollo, mediante la gestión eficiente de recursos e información, útil y oportuna”*.

Sus principios se relacionan con valores que destacan la conducta de las personas (ética y transparencia); su compromiso y tolerancia (solidaridad y diversidad); el rendimiento esperado dentro de la institución (autonomía y eficiencia) y el compromiso por los sectores menos favorecidos (equidad).

El CIRD reúne a destacados exponentes de la élite empresarial e intelectual del país y dispone de una capacidad importante de articular sus esfuerzos con organizaciones empresariales locales y organismos financieros internacionales de donde proviene parte importante de su financiamiento.

Es reconocido por sus esfuerzos de identificar y potenciar las organizaciones de la sociedad civil. El equipo técnico está formado por jóvenes profesionales comprometidos e identificados con los programas que emprenden. La diversificación de proyectos que emprende le ha permitido unir experiencias y organizaciones de diferentes sectores, creando sinergia entre algunos proyectos.

Las fortalezas en la generación y ejecución de proyectos sociales abarcan a todos los principios del Pacto Global, dependiendo de los proyectos. Así, los de control ciudadano enfocan sus esfuerzos en el Principio 10, de combatir la corrupción; los programas de salud y participación ciudadana atienden los derechos humanos en el área de salud; los programas de reducción del trabajo infantil y de empleo joven trabajan para atender los derechos laborales y de no discriminación; y el de “Equidad de género y desarrollo sostenible” trabaja para generar ingresos y empoderamiento de la mujer, además de concienciar sobre el tema ambiental.

2. Liderazgo

A nivel externo, el CIRD ha logrado un reconocimiento institucional y, en particular, a las personas que lo dirigen, quienes son referentes importantes en el sector empresarial, en las OSC y en el ámbito académico, participando activamente en actividades gremiales.

La sinergia institucional lograda con entidades como la ADEC y la confianza ganada en la gestión de proyectos con exigentes organismos internacionales y de cooperación

bilateral permiten que el CIRD cause positivas consecuencias en tres sectores simultáneamente: en la sociedad civil (ONG, asociaciones, fundaciones); en el sector privado y en el sector público. *Talvez una de las lecciones más claras del presente caso se refiera a los efectos de una ONG en los sectores privado y público.*

A nivel interno, uno de los principios muy arraigados en el CIRD se refiere a la autonomía en la gestión. Existen programas que trabajan a un mismo tiempo en la consecución de metas diferentes y en regiones distintas. Se ha observado, en este caso, cómo la interacción de diferentes programas puede generar oportunidades y resultados sorprendentes.

En razón de que los equipos están sólidamente comprometidos con los resultados, quizá no todos los directivos, en todos los niveles de la institución, estén promocionando e implementando los principios del Pacto Global.

Al más alto nivel y en los niveles comprometidos con el Pacto Global, existe una participación activa de las reuniones con el Punto Focal y demás empresas que participan del mismo. Otros niveles gerenciales podrían estar en la misma línea con la visión y principios, pero acaso no estén familiarizados con el Pacto Global.

3. Empoderamiento

El CIRD busca la inclusión social gracias a diferentes proyectos, algunos de ellos apuntan a la correcta implementación de la ley del primer empleo; otros buscan la inserción laboral de jóvenes de menos oportunidades o de personas con capacidades diferentes, el auto empleo de mujeres o la abolición del trabajo infantil.

A nivel interno, el CIRD cuenta con un equipo en el que más del 60% de sus integrantes son mujeres. La remuneración y las promociones están en relación directa con la función y el desempeño, no existe diferencia alguna por razones físicas, sí en cuanto a los resultados y la capacidad de las personas. Los empleados son oídos en sus reclamos, y las reglas se aplican a todos por igual.

Existe un boletín interno que contiene algunas actividades llevadas a cabo por la institución, incluyendo aquellas realizadas en el marco del Pacto Global. Los medios masivos de comunicación también dan a publicidad los principios que rigen el organismo, de manera que otras entidades puedan compartirlos.

4. Políticas y estrategias

El CIRD considera que la transparencia es uno de los valores principales. Este es un requisito que debe poseer toda persona que presta servicios en la organización, a fin de mantener la confianza con los diferentes donantes.

El compromiso con la implementación eficaz y oportuna de proyectos orientados a resultados y una coordinación óptima, con un monitoreo efectivo, mantienen la transparencia en el manejo tanto de los fondos como de los resultados de la gestión.

5. Recursos

El CIRD concentra sus recursos, financieros, tecnológicos y humanos en pos del desarrollo de proyectos con efectos positivos en la sociedad.

Internamente, ha designado a un grupo de cuatro personas: el director ejecutivo, el gerente general y dos personas encargadas de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial, para representar a la organización en las reuniones del Pacto Global y participar de las capacitaciones ofrecidas al grupo impulsor.

Mediante sus ejes de acción (fortalecimiento de la democracia; descentralización de los servicios de salud; y desarrollo económico), con sus diversos proyectos: inserción laboral de discapacitados, primer empleo, inclusión con equidad de sexo, y otros transversales, buscan contribuir a los principios del Pacto Global, así como a los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

6. Innovación y proceso

El proceso de innovación dentro del CIRD se da permanentemente. Sus ejecutivos buscan soluciones a los diversos y crecientes problemas sociales del país y proponen a los donantes nuevos modelos de desarrollo, adaptados a la realidad nacional.

Como miembro del grupo impulsor del Pacto Global en el Paraguay, actúa de nexo entre los empresarios, los gobiernos locales, municipales y las diversas OSC, buscando la acción conjunta, de manera a contribuir al logro de los principios del programa.

El hecho de actuar de catalizadores entre todos estos actores ha permitido crear formas innovadoras de modelos de desarrollo. El CIRD busca potenciar y fortalecer estas redes en forma permanente.

Entre los ejemplos de innovaciones iniciadas por el CIRD se encuentra el Programa de Apoyo a Iniciativas Ciudadanas, en el que se busca fortalecer a diferentes organizaciones de la sociedad civil, incrementando la participación ciudadana y contribuyendo a incidir en políticas públicas, comprometiendo a la sociedad civil a responsabilizarse del desarrollo.

Programas de inserción laboral para jóvenes y para personas con capacidades diferentes también han sido impulsados desde el CIRD como uno de los modelos de desarrollo.



7. Efecto en la gente

El Director Ejecutivo del CIRD fue a la Argentina a capacitarse en el marco de la red del Pacto Global, que ya cuenta con más experiencia que el grupo impulsor paraguayo.

La organización es una de las pioneras en difundir los conceptos de responsabilidad social empresarial – RSE, así como los objetivos de desarrollo del milenio de las Naciones Unidas y actualmente, los principios del Pacto Global. Los trabajos desarrollados en el marco de los conceptos y principios anteriormente citados, permitió que el equipo humano del CIRD crezca profesionalmente e incorpore dichos principios a su conducta diaria.

8. Efecto en la cadena de valor

El CIRD trabaja con un modelo inclusivo y aspira a contribuir al desarrollo con conocimientos, recursos y contactos. Espera que el efecto positivo de las redes y de las alianzas permita aprovechar el potencial de todos los actores en forma coordinada hacia objetivos comunes.

El presente caso de estudio empresarial del CIRD es un ejemplo de cómo una ONG puede causar efectos favorables en otras entidades, tanto del sector público como privado. El trabajo con otras organizaciones permitió que éstas desarrollen capacidades de mayor incidencia en políticas públicas.

9. Efecto en la sociedad

La incidencia en políticas públicas ha permitido el diseño de políticas que resultaron beneficiosas para los sectores discapacitados.

Dentro del “Proyecto Empleo Joven” e “Igualdad social y laboral de Discapacitados Sordomudos” han capacitado a jóvenes para el acceso a empleos, en función a la demanda de las empresas.

Debido al resultado exitoso de la primera iniciativa de capacitación de sordomudos, a fines del 2007 estaba en proceso el adiestramiento de un segundo grupo de 12 jóvenes, entre 18 y 31 años, todos ellos con discapacidad auditiva.

Los resultados se miden a partir del seguimiento tanto de los jóvenes como de la empresa que se encarga de la capacitación técnica.

Hasta la fecha de realización del caso, se reportaron en el país 197 puestos de trabajo, según la Ley 2479/04 “*Que establece la obligatoriedad de la incorporación de personas con discapacidad en las Instituciones Públicas*”.

10. Presentación de informes y comunicación sobre el progreso

El CIRD no debe presentar un informe de avance para el Pacto Global, por ser una organización dedicada netamente al desarrollo.

Dadas las características de sus proyectos y financistas y gracias a las buenas prácticas obtenidas a lo largo de 20 años, han aprendido la importancia de buenos registros de monitoreo y sistematizaciones de experiencias, para construir, de manera sólida, experiencias y lograr un reconocimiento por parte de otros actores en temas varios relacionados al desarrollo.

Sus directivos han previsto sacar artículos con temas relacionados a los avances del Pacto Global en el Paraguay en las próximas ediciones del periódico “Iniciativas Ciudadanas”.

E. INFORMACIÓN CONTEXTUAL

Case Story Details

Organization Name: CIRD

Case Story Title: Transformando debilidades en fortalezas

Case Story Date: 2007/10/31

Issues Addressed: Principle 6 - Eliminate discrimination in respect of employment and occupation

Case Story Category: Internalization Project

Countries of Impact: Paraguay

Case Description

Links to Case Stories: www.cird.org.py

Authors: Prof. Pedro Mancuello

Contact Person: Silvana Di Martino

Note: Responsibility for the content of participants' Communication on Progress and any other public communication related to the Global Compact principles and their implementation lies with participants themselves and not with the UN Global Compact Office.

ANEXO 1: CIRD. Organizaciones, proyectos y resultados

Organizaciones	Nombre de la iniciativa	Logros más importantes
Fundación SARAHI	Inclusión laboral efectiva	<ul style="list-style-type: none"> - Creación del Frente Parlamentario por los Derechos de las Personas con Discapacidad. - Reglamentación de la Ley 2479 sobre inclusión obligatoria de personas con discapacidad en la nómina de Instituciones Públicas - Diagnóstico , en 11 instituciones públicas, sobre accesibilidad física y actitudes en vista a la inclusión laboral de personas con discapacidad
Fundación ALEGRÍA	Iguales en derechos y oportunidades	Aprobación , por la Junta Municipal de Asunción, de la ordenanza que incluye a OSC en la presentación de proyectos al " Programa de Fondos Especiales"
Fundación SOLIDARIDAD	Servicio de Inserción Laboral para Personas Portadoras de Discapacidad Física (SILDIF). Instrumento de impulso de legislaciones y políticas públicas para el empleo de personas con discapacidad física	<ul style="list-style-type: none"> - Cuatro convenios firmados con: Municipalidad de Asunción, la ADEC, Secretaria de la Función Pública y el CIRD para la implementación de un " Programa de inserción laboral de personas con discapacidad física" -Capacitación de 100 personas (directores y encargados de Recursos Humanos) de instituciones públicas para preparar la inserción laboral de personas con discapacidades
Asociación Paraguaya de Sordos	Acceso a la información de Personas Sordas en vistas a la construcción de ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión del Lenguaje de Señas en el curriculum de Educación Especial del Ministerio de Educación y Cultura - Edición, por parte de la ANDE y el MEC de un " Manual de Lenguaje de Señas" - Interpretación directa, para sordos, de noticias en un canal de TV
Asociación de Ciegos del Paraguay	Promover la aprobación de la ley que establece la exoneración de pasajes en el transporte terrestre a nivel nacional, a las personas ciegas o de baja visión y un acompañante	Sanción de la ley que exonera el pago de pasaje en trasportes públicos a personas ciegas y un acompañante.
Global Infancia	Fortalecimiento de políticas públicas para personas con discapacidad con énfasis en el sector infancia en el Departamento Central	<ul style="list-style-type: none"> -Aprobación de planes de trabajo con personas con discapacidad y para ellas en las Municipalidades de Guarambaré y Fernando de la Mora - Capacitación de funcionarios municipales y agentes comunitarios en las ciudades de Guarambaré, Fdo. de la Mora y San Lorenzo
Instituto "Antonio Próvolo", de la Congregación "Hermandades de María"	Igualdad social y laboral de discapacitados sordomudos	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de proyectos de ordenanzas sobre apoyo a personas con discapacidad en 14 municipios del Dpto. Central - Tratamiento actual de dos de esos proyectos en las Municipalidades de Luque y Capiatá - Aprobación de la ordenanza municipal sobre eliminación de barreras arquitectónicas, apoyo a la inserción laboral y asignación de presupuesto para programas destinados a personas con discapacidad en la Municipalidad de San Lorenzo
Fundación APAMAP	Inciendo en políticas públicas localizadas en el Alto Paraná, mediante la participación activa de las personas con discapacidad y las organizaciones de personas con discapacidad apoyadas por la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de cuatro proyectos de ordenanza municipal a Municipalidades de Ciudad del Este, Hernandarias, Presidente Franco y Minga Guazú - Aprobación de planes de trabajo con cinco Secretarías de la Gobernación del Dpto. de Alto Paraná - Acuerdo con 12 dispensarios médicos de Ciudad del Este para prevención y detección de personas con discapacidad
Pastoral de la Juventud, Diócesis de Ciudad del Este	Alto Paraná: ¡Reconoce tus capacidades y diferencias!	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Departamental elaborado, en forma participativa, y aprobado por la Gobernación del Alto Paraná - Ordenanza Municipal que exonera el pasaje en el transporte público a personas ciegas e impedidos físicos en la ciudad de Minga Guazú

El “Programa Empleo Joven”, del CIRD

Objetivo general

Inserción laboral de jóvenes desfavorecidos, desempleados o subempleados, mediante la aplicación de un modelo de capacitación diseñado específicamente para satisfacer las demandas concretas de empleo identificadas por el programa en consulta con empresas privadas.

El modelo implementa alianzas estratégicas de colaboración y corresponsabilidad entre los sectores empresarial, educativo y público, a fin de lograr mejores resultados y la sostenibilidad del programa. La idea central es capacitar para satisfacer una demanda real y específica de una o varias empresas.

Objetivos específicos

- ◆ Formación de una Red de Alianzas con empresas, instituciones públicas, asociaciones de jóvenes e instituciones educativas para que éstas participen en el diseño, la implementación y la sostenibilidad del proyecto.
- ◆ Capacitación de los jóvenes en áreas **con demanda laboral detectadas**, con énfasis en el desarrollo personal de los beneficiarios, y utilizando las pasantías en empresas como la herramienta principal de aprendizaje activo.
- ◆ Inserción laboral de jóvenes capacitados, como resultado de las alianzas, del sistema de información (bolsa de trabajo), y del seguimiento personalizado de los beneficiarios.
- ◆ Monitoreo y evaluación de los resultados de las alianzas, de la capacitación y de las estrategias de inserción, con el fin de mejorar los resultados el modelo propuesto, diseminar la experiencia y asegurar su sostenibilidad.

Otros proyectos ejecutados por el CIRD

- ◆ Programa de Apoyo a las Iniciativas Ciudadanas
- ◆ Programa de Descentralización de los Servicios de Salud
- ◆ VIH/SIDA/ITS en 6 regiones sanitarias del Paraguay
- ◆ Servicio de ONG Japan Desk
- ◆ Análisis de la Cultura Política

- ◆ ARTEQUIDES: Promoción de Oportunidades en Equidad de Género y Desarrollo Sostenible
- ◆ Difusión de la Ley del Primer Empleo
- ◆ Reducción del Trabajo Infantil de niños y niñas de 7 a 14 años de edad.
- ◆ SC Noticias: Agencia de noticias de la sociedad civil.
- ◆ MIDAMOS: sistema de medición de gobiernos municipales.
- ◆ Informativo de la Salud: periódico del proyecto de Descentralización en Servicios de Salud.
- ◆ Periódico Iniciativas Ciudadanas: periódico impreso con noticias de la sociedad civil.
- ◆ Grupo Impulsor de Acceso a la Información Pública (GIAI): Agrupación de diversas asociaciones de la sociedad civil buscando promover el derecho de acceso a la información pública y privada de interés público.
- ◆ Red de iniciativas de la sociedad civil.

ANEXO 2: Staff del CIRD

Staff del CIRD	Agustín Carrizosa Presidente Ejecutivo acarrizosa@cird.org.py	María del Carmen Royg Asistente Técnica mccroyg@cird.org.py	Lucía Descalzo Contadora ldescalzo@cird.org.py	Margarita Benítez Secretaría General - Recepcionista mbenitez@cird.org.py
	Álvaro Caballero Gerente de Administración acaballero@cird.org.py	Bertha Jiménez Auditora Interna berthaj@cird.org.py	Rocío Esquivel Encargada de Pagos resquivel@cird.org.py	Raúl Benítez Ordenanza Gestor
	Corina Cazenave Enlace Interinstitucional ccazenave@cird.org.py	Alejandrina Villalba Encargada de Compras y Contratos avillalba@cird.org.py	Olivia Marecos Auxiliar contable olivia@cird.org.py	
	Carmen González Eventos carmengv@cird.org.py	Elisa González Presupuestos y Finanzas elisag@cird.org.py	Oscar Rafael Benítez Informática obenitez@cird.org.py	
Área Sociedad Civil	Álvaro Caballero Coordinador acaballero@cird.org.py	Carlos Gauto cgauto@cird.org.py Coach	Silvana Di Martino Desarrollo Organizacional silvana@cird.org.py	María Victoria Rojas Coach
	Mónica Duarte Voluntariado voluntariado@cpk.org.py	Alejandro Vial Evaluador	Lissy Sánchez Asistente - MIDAMOS lissysa@cird.org.py	Leticia Alcaraz Asistente - Evaluación
Área de Salud	Rubén Gaete Coordinador rgaete@cird.org.py	Julio Fernández Farmacias Sociales jfernandez@cird.org.py	Magdalena Villagra Fortalecimiento de Sub-Consejos Locales de Salud mvillagra@cird.org.py	Noelia Torales Unidad Operativa Local Atyrá, Cordillera fiore887@hotmail.com
	Sandra Villalba Monitoreo y Evaluación, SIG svillalba@cird.org.py	Horacio Spinzi Apoyo Técnico en Sistemas de Información hpinzi@cird.org.py	Manuel Vargas SIG mvargas@cird.org.py	Silvia Ocampos Informativo de la Salud
	Livia Sánchez Fortalecimiento de los Consejos Locales de Salud livasanchez@cird.org.py	Rubén Pesoa Sistema de Administración Financiera rpesoa@cird.org.py	Ramona Barboza Coordinadora del Proyecto en Itapúa	Enrique Figueredo Apoyo Logístico efiguereado@cird.org.py
	Martín González Fortalecimiento de los Consejos Locales de Salud martin_gonzalez@cird.org.py	Berta Calcena Medicamentos básicos para Farmacias Sociales bcalcena@cird.org.py	Dahiana Díaz Unidad Operativa Local Cnel. Bogado, Itapúa dahianadp@cird.org.py	Nito Ortiz Proyecto SIDA nortiz@cird.org.py
	Carlos Rodríguez Servicios de Salud en Red crodriguez@cird.org.py	Ramón Caballero Farmacias Sociales rcaballero@cird.org.py	Wilfrida Fleitas Unidad Operativa Local San Miguel, Misiones wfleitas@cird.org.py	Edgar Giménez Proyecto SIDA gilca@cird.org.py
Área de Desarrollo Juvenil	Carlos Gauto Coordinador cgauto@cird.org.py	Leticia Fassardi Coordinadora Pedagógica lfassardi@cird.org.py	Macarena Jiménez Difusión de la Ley de Primer Empleo mjimenez@cird.org.py	
	Nicolás Campos Coordinador Empleojuven ncampos@cird.org.py	Shirley Ayala Asistente sayala@cird.org.py		
Área de Niñez	Ariela Caballero acaballero@cird.org.py			
Área de Desarrollo Económico	Álvaro Caballero acaballero@cird.org.py	Silvana Di Martino silvana@cird.org.py		
Área de Comunicación	Clara Mernes Coordinadora claramernes@cird.org.py	Annabel Pitaud Webmaster apitaud@cird.org.py	Nadia Villalba Periódico Iniciativas Ciudadanas nadia@cird.org.py	
	María Díaz de Vivar Agencia SC Noticias mdv@cird.org.py	Rosana Patiño Periódico Iniciativas Ciudadanas rosanap@cird.org.py		



Red del Pacto Global
Paraguay